

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**Mateja Vlašić**

**ANALIZA UČINKOVITOSTI MOTIVACIJE LJUDSKIH**  
**RESURSA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Karlovac, 2019.**

Mateja Vlašić

**ANALIZA UČINKOVITOSTI MOTIVACIJE LJUDSKIH  
RESURSA**

**ZAVRŠNI RAD**

Veleučilište u Karlovcu

Specijalistički diplomski stručni studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Ekonomika poduzetništva

Mentorica: doc.dr.sc. Dalija Kuvačić

Broj indeksa: 0619416005

Karlovac, 2019.

## SAŽETAK

Upravljanje ljudskim resursima u nekoj organizaciji podrazumijeva izvrsne menadžerske sposobnosti i vještine te prilagodbu promjenama koje utječu na uspješnost organizacije. Organizacija rada u odgojno – obrazovnim ustanovama se očituje kao i u drugim organizacijama kroz upravljanje ljudskim resursima te aktivnostima koje provode njihovi rukovodeći, u ovom slučaju, ravnatelji. Promjene u školama usmjerene su na promjene organizacijskoga razvoja škole i na promjene pedagoškoga vođenja.

U završnom radu se istražuje kako nastavnici-ice percipiraju kvalitetu vođenja škola, školskoga ozračja, organizacijske učinkovitosti i zadovoljstva poslom. Anketno istraživanje je provedeno na uzorku od 50 ispitanika-ica, a procjenjivala se učinkovitost vođenja, školsko ozračje, organizacijska učinkovitost škole i zadovoljstvo odnosima i poslom u školi.

**Ključne riječi:** ljudski resursi, školski ravnatelj, motivacija, organizacijska učinkovitost

## SUMMARY

Managing Human Resources in an organization means exceptional management capabilities and skills and adjustments to changes that affect the organizations performance. Organization in educational institutions is manifested as in other organizations through human resources management and the activities carried out by their managers, in this case, principals. Changes in schools are geared towards changes in organizational development of schools and changes in pedagogical management.

The final paper examines how teachers perceive the quality of school leadership, school environment, organizational efficiency, and job satisfaction. Empirical research was conducted on a sample of 50 respondents, evaluating the effectiveness of leadership, school climate, school organizational efficiency, and relationship and school work.

**Key words:** human resources, school principal, motivation, organizational efficiency

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi rada .....	1
1.3. Izvori podataka i metode rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	3
2. POJAM I ZNAČENJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....	4
2.1. Pojam i značenje upravljanja ljudskim resursima u organizaciji .....	4
2.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u organizaciji .....	7
2.2.1. Analiza radnog mjesta .....	8
2.2.2. Planiranje .....	8
2.2.3. Rekrutiranje .....	9
2.2.4. Selekcija .....	9
2.2.5. Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala .....	9
2.2.5.1. Vanjski faktori.....	9
2.2.5.2. Unutarnji faktori.....	11
2.2.6. Izvori pribavljanja kandidata.....	12
2.2.7. Obuka i razvoj.....	14
2.2.8. Procjena performansi.....	16
2.2.9. Zaštita zaposlenih.....	17
3. POJAM I ZNAČENJE MOTIVACIJE.....	18
3.1. Općenito o motivaciji.....	18
3.2. Sadržajne teorije motivacije.....	18
3.2.1. Teorija hijerarhije potreba ili Maslowljeva teorija.....	19
3.2.2. Teorija motivacije postignuća ili McClellandova motivacijska teorija.....	19
3.2.3. Dvofaktorska teorija motivacije ili motivacijsko – higijenski pristup motivaciji.....	20
3.2.4. Teorija motivacije uloga ili Minerova motivacijska teorija.....	21
3.2.5. Teorija trostupanske hijerarhije ili Alderferova teorija motivacije.....	21
3.2.6. McGregorova teorija x i y.....	22
3.3. Procesne teorije motivacije.....	23
3.3.1. Vroomov kognitivan model motivacije.....	23
3.3.2. Porter – Lawlerov model očekivanja.....	23

3.3.3. Lawlerov model očekivanja .....	24
3.3.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.....	24
3.3.5. Teorija pravednosti.....	25
3.3.6. Teorija pojačavanja.....	25
3.4. Uporaba motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima.....	26
3.4.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija.....	26
3.4.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija.....	27
3.4.3. Sustav nagrade i kazne za motiviranje i demotiviranje zaposlenika.....	28
4. SAMOVREDNOVANJE ŠKOLA.....	29
4.1. Smisao i funkcija samovrednovanja škola .....	29
4.2. Samovrednovanje i upravljanje kvalitetom u obrazovanju.....	30
4.3. Školski razvojni ciklus.....	32
4.4. Ključni akteri samovrednovanja škola.....	33
4.4.1. Uloga ravnatelja.....	33
4.4.2. Uloga tima za kvalitetu škole.....	34
5. POVIJEST I RAZVOJ SREDNJE ŠKOLE KARLOVAC.....	36
5.1. Osnovni podatci o Srednjoj školi Karlovac.....	36
5.2. Ljudski resursi Srednje škole Karlovac.....	37
6. ANKETNO ISTRAŽIVANJE O FAKTORIMA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA-ICA U SREDNJOJ ŠKOLI KARLOVAC.....	38
6.1. Metodologija istraživanja.....	38
6.2. Rezultati istraživanja.....	39
6.3. Analiza rezultata anketnog istraživanja.....	48
6.4. Prijedlog za poboljšanje poslovanja u budućnosti.....	48
7. ZAKLJUČAK.....	50
LITERATURA.....	53
POPIS VIZUALIJA.....	55
PRILOG: Anketni upitnik.....	56

# **1. UVOD**

## **1.1. Problem istraživanja**

U ovome završnom radu istraživala se važnost ljudskih resursa prilikom ostvarenja ciljeva organizacije. Osnovni resurs svake organizacije čine zaposlenici koji svojim sposobnostima i vještinama mogu ostvariti zadane ciljeve organizacije. Sukladno tome, potrebno je ulagati u ljudske resurse te razviti i implementirati optimalnu strategiju koja će omogućiti uspješno upravljanje ljudskim resursima. Kako bi isti uspješno i sa zadovoljstvom obavljali svoj posao, potrebno ih je konstantno dodatno motivirati.

Glavni predmet ovog istraživanja je usko povezan sa upravljanjem ljudskim resursima kroz motivaciju zaposlenika-ica i faktorima koji na nju utječu na primjeru odgojno – obrazovne ustanove u Karlovcu. Uz pomoć anketiranja zaposlenika-ica u Srednjoj školi Karlovac uočili su se faktori motivacije od kojih neki više utječu na njihov rad, a neki manje. Tim istraživanjem se uvidjelo kako se motivacija zaposlenika-ica odražava na uspješnost i kvalitetu navedene ustanove.

## **1.2. Ciljevi rada**

U završnom radu se istražuje povezanost između vođenja, školskog ozračja, opće organizacijske učinkovitosti i zadovoljstva poslom u školama. Cilj ovoga završnog rada je istražiti na koji se način potiče i motivira zaposlenike-ice za rad i kakve su strategije nagrađivanja zaposlenika-ica u Srednjoj školi Karlovac. Učinkovitost vođenja procijenjena je kroz dimenzije vođenja (motivacija, komunikacija, vizija, vođenje razvoja, vođenje timova, poticanje profesionalnog razvoja, delegiranje ovlasti te ugled i utjecaj).

Školsko ozračje odnosilo se na međusobne odnose, osobni razvoj te održavanje i promjene sustava dok se organizacijska učinkovitost procjenjivala kao mjera subjektivnog doživljaja školske učinkovitosti. U anketnom upitniku ispitanici-ice su mogli ocjenjivati opće zadovoljstvo svojim poslom nastavnika-ica ocjenama od vrlo zadovoljan/na = 5 do vrlo nezadovoljan/na = 1 (vidjeti anketni upitnik u prilogu završnog rada).

### 1.3. Izvori podataka i metode rada

U izradi završnog rada su prikupljeni i analizirani izvori podataka koji se odnose na analizu ljudskih resursa i njihove važnosti te su korištene sljedeće metode:

- a) Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- b) Induktivna metoda - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka.
- c) Deduktivna metoda - pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno. Služi za objašnjenje činjenica i zakona, za predviđanje budućih događaja, za otkrivanje novih činjenica i zakona, za dokazivanje postavljenih teza, za provjeravanje hipoteza i za znanstveno izlaganje.
- d) Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- e) Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- f) Statističke metode – opće metode svih istraživanja u svim znanstvenim područjima metodama intervjuiranja i anketiranja.

Anketno istraživanje zaposlenika-ica je provedeno anonimno, a anketni upitnici i pitanja su izrađeni na što jednostavniji i precizniji način kako bi se ispitanicima-icama olakšalo ispunjavanje anketnog upitnika. U obradi upitnika koristile su se prethodno navedene statističke metode, a analiza i prikaz dobivenih podataka su izrađeni u Excel programu u kojem su prikazani svi potrebni grafikoni radi boljeg prikazivanja dobivenih rezultata. Ovim završnim radom se ukazuje na činjenicu da su motiviraniji radnici ujedno i bolji radnici, te na koji način povećati zadovoljstvo i efikasnost zaposlenika-ica.

## **1.4. Struktura završnog rada**

Završni rad se sastoji od uvoda koji obuhvaća problem istraživanja, ciljeve te izvore podataka i metode. Drugi dio rada odnosi se na pojam i značenje upravljanja ljudskim resursima.

Treći dio je usmjeren na proučavanje motivacije i motivacijskih tehnika dok četvrti dio obuhvaća samovrednovanje škola, tj. analizu prednosti i nedostataka u radu škola. Peti dio se odnosi na osnovne podatke o odgojno – obrazovnoj ustanovi u kojoj je provedeno istraživanje. Šesti dio analizira rezultate provedene anketom u empirijskom istraživanju.

Na kraju završnog rada je zaključak u kojem se sustavno izlažu činjenice i rezultati istraživanja dobiveni proučavanjem i izradom ovog rada, nakon kojeg slijedi popis literature, slika i u prilogu rada, nalazi se anketni upitnik.



## **2. POJAM I ZNAČENJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

### **2.1. Pojam i značenje upravljanja ljudskim resursima u organizaciji**

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja funkciju upravljanja u organizacijama te odnos prema ljudima u organizaciji. U velikim organizacijama upravljanje ljudskim resursima znači koordinirati zapošljavanje, otpuštanje, trening i ostale poslove vezane uz osoblje.<sup>1</sup> Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrjednijim sredstvima organizacije a čine ga međusobno povezane aktivnosti:<sup>2</sup>

- planiranje ponude poslova,
- objavljivanje otvorenih radnih mjesta,
- traženje ljudskih resursa,
- analiza poslova,
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje,
- selekcija prijavljenih kandidata,
- socijalizacija novih zaposlenika,
- obuka zaposlenika,
- razvoj zaposlenih,
- upravljanje učinkom,
- upravljanje ponašanjem,
- motiviranje,
- poštovanje zakonskih propisa,
- otpuštanje.

Implementiranje ovih procesa može provoditi odjel ljudskih resursa ili vanjski partner organizacije. Opći je cilj upravljanja ljudskim resursima postizanje uspjeha kroz zaposlenike. Ističu se dva različita pristupa upravljanju ljudskim resursima; tvrdo i meko upravljanje ljudskim resursima. Tvrdo upravljanje pokušava povećati produktivnost i profit, na radnika gleda kao na resurs, a menadžeri su u prvom redu odgovorni dioničarima, dok je meko upravljanje ljudskim resursima otvoreno razvoju zaposlenih, nije sklono davanju otkaza (osim u krajnjem slučaju) te uzima u obzir i interese zaposlenika.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Jurčević, J.: Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete, Poslovna izvrsnost, Vol.1., No.2., 2007., str. 101.

<sup>2</sup> Cook, M., Cripps, B.: Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu, Zagreb, Školska knjiga, 2009., str. 71.

<sup>3</sup> Cook, M., Cripps, B., op.cit., str. 71.

**Slika 1: Utjecaj suvremenih ljudskih resursa**



Izvor: Poslovni forum - <http://www.poslovniforum.hr/asp> (20.09.2018)

Rad je važan input svakog poduzeća te se sastoji od svih ljudskih umnih i fizičkih sposobnosti koje se mogu koristiti u proizvodnji dobara i pružanja usluga. Ljudski resursi posjeduju dvije važne karakteristike što se mogu primijeniti u proizvodnom procesu. Oni imaju fizičku snagu te umne sposobnosti.<sup>4</sup>

Osnovne funkcije sustava za upravljanje ljudskim resursima su: <sup>5</sup>

- ažuriranje podataka o zaposlenima
- održavanje organizacijske sheme poduzeća
- integracija sa drugim relevantnim sustavima
- analiza i izrada opisa poslova, odnosno njihove strukture
- izrada statističkih izvještaja i analiza
- regrutiranje
- analiza potreba za dodatnim obukama i školovanjem
- izrada planova obuka i školovanja
- ocjenjivanje rezultata rada i analiza rezultata rada zaposlenih
- planiranje karijere

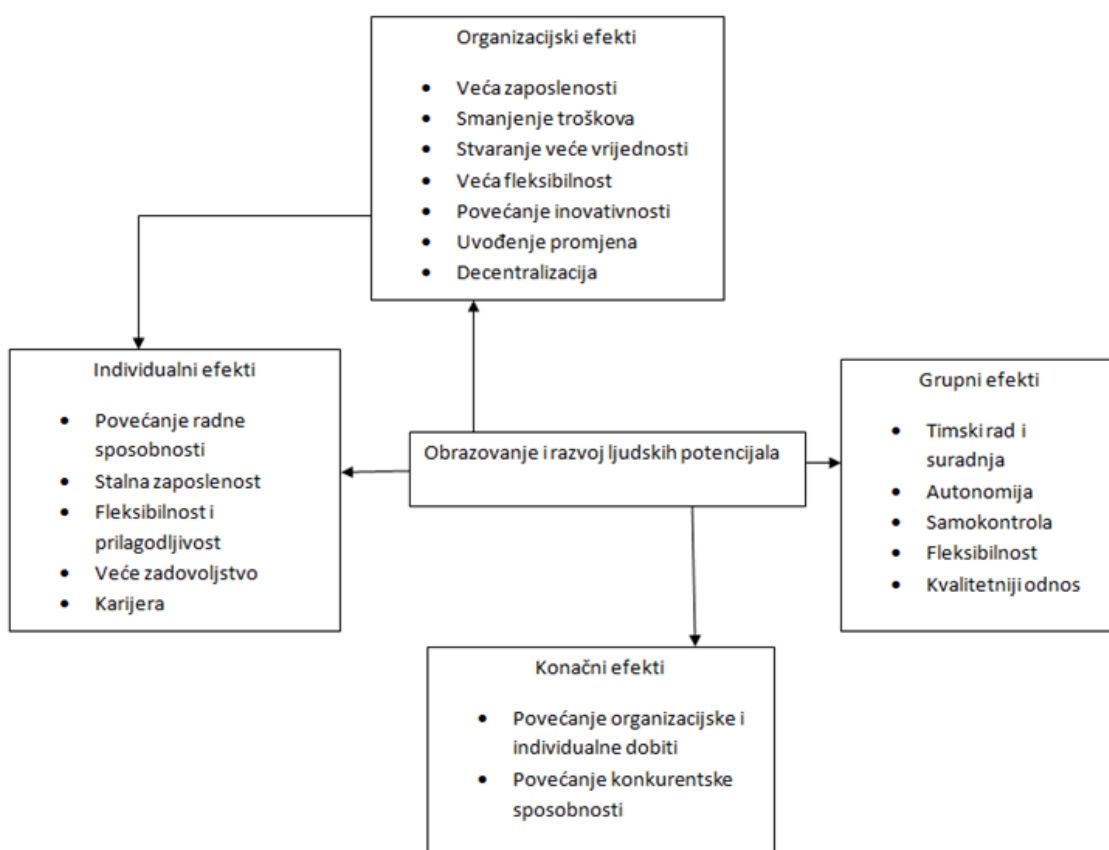
<sup>4</sup> Pupavac, D., Zelenika, R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2004., str. 13.

<sup>5</sup> Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Management ljudskih resursa, [www.moodle.efst.hr](http://www.moodle.efst.hr) (20.09.2018.)

Pored osnovnih funkcija, sustav za upravljanje ljudskim resursima treba podržavati i raspodjelu prava pristupa alatima, podacima i grupama podataka. S obzirom da ljudski potencijal jedne velike organizacije koja je orijentirana k uslugama predstavlja njen najvredniji kapital, od ogromnog značaja je da podatci o njemu budu točni, precizni i nedvosmisleni.

Jedini način da se ovi poslovi ispune je korištenje centralne baze ljudskih resursa iz koje se podatci distribuiraju i svim ostalim sektorima u čijem poslovanju zaposleni organizacije sudjeluju kao subjekti. Datoteka svakog zaposlenog pored osnovnih informacija sadrži i informacije za obračun plaća, informacije o kvalifikacijama i usavršavanju zaposlenika.

## Slika 2. Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala



Izvor: Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 724.

## 2.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

Menadžeri koji su zaduženi za ljudske resurse trebaju znati kako prepoznati moguće probleme te potaknuti pozitivnu energiju kod zaposlenika. Funkcija menadžmenta se sukladno tome definira kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.<sup>6</sup> Za upravljanje ljudskim resurima izrazito je bitno radno pravo koje daje temelje radnih odnosa, postavlja prava i obveze poslodavaca i posloprimaca te institucionalnih prava zaposlenika, ali i podloge zapošljavanja, otpuštanja te drugih specifičnih problema vezanih uz ljudske potencijale.

Temeljni zadaci menadžera nisu samo briga o poslovanju i promoviranju poduzeća, već i briga o zaposlenicima; osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, potaknuti u daljnjoj edukaciji, specijalizaciji te proširivanju i stjecanju novih znanja sa svrhom što većeg doprinosa ostvarenju organizacijskih ciljeva poduzeća.

**Slika 3. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima**



Izvor: Jackson, M.: Human Resource Management, Essential Perspectives, 6ed, South-Western, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA, 2011, str. 2.

<sup>6</sup> Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, Zagreb, MATE d.o.o., 1998., str. 4.

### **2.2.1. Analiza radnog mjesta**

Analizom radnog mjesta prikupljaju se podatci o zadaćama, obavezama ili aktivnostima pojedinog radnog mjesta.<sup>7</sup> Također se utvrđuju karakteristike izvršitelja posla (potrebna znanja, sposobnosti, vještine), upotreba sredstava i tehnologije, okruženje u kojem se posao odvija (prostorno i vremensko), učinci koji proizlaze kao rezultat rada, optimalan kompenzacijski sustav i adekvatno osiguranje zaštite zaposlenika. Analiza radnog mjesta izravno utječe na kvalitetu realizacije niza grupa poslova koji predstavljaju sastavne elemente cjelokupne funkcije menadžmenta ljudskih resursa.

### **2.2.2. Planiranje**

Planiranje ljudskih resursa predstavlja sustavno definiranje svih aktivnosti koje treba poduzeti da bi se osigurao adekvatan broj i struktura zaposlenika potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva.<sup>8</sup>

Ciljevi planiranja ljudskih resursa su:

- 1) uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa te maksimalno pridonijeti uspješnom ostvarenju strateških ciljeva.
- 2) Povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije.
- 3) Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim kategorijama.
- 4) Zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske resurse.
- 5) Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

---

<sup>7</sup> Jambrek, I., Penić, I.I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29., No.2., 2008., str. 1191.

<sup>8</sup> Sherman, A. W. i Bohlander, G. W.: Managing Human Resources, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1992., str.114.

### **2.2.3. Rekrutiranje**

Poslovi regrutiranja (pribavljanja) se izravno nastavljaju na poslove planiranja a ostvaruju se kroz postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata (koji udovoljavaju zahtjevima) za prijavu na slobodna radna mjesta. Kako bi poduzeće osiguralo kvalitetne kandidate i buduće zaposlenike, broj regrutiranih osoba mora daleko premašivati broj slobodnih radnih mjesta. Broj regrutiranih osoba će biti veći ukoliko je riječ o privlačnoj djelatnosti i poslodavcu, dovoljnom broju kvalificiranih kandidata na tržištu rada, naseljenosti regije poslodavca i naravno adekvatnim primanjima za određeno radno mjesto.

### **2.2.4. Selekcija**

Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. Seleksijskim tehnikama i metodama pokušavaju se izabrati oni koji imaju najveću mogućnost ostvarivanja standarda i performansi koje je organizacija odredila, i usklađenosti sa strategijom i kulturom organizacije, te zahtjevima određenog posla.<sup>9</sup>

### **2.2.5. Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala**

Na planiranje ljudskih potencijala utječe čitav niz vanjskih i unutarnjih faktora odnosno faktora organizacije i njezine okoline.<sup>10</sup> Proces oblikovanja strategije i razrade strategijskih i operativnih planova zahtjeva pažljivu i detaljnu analizu okoline u kojoj organizacija djeluje.

#### **2.2.5.1. Vanjski faktori**

##### **a) Neizvjesnost okoline**

Planiranje općenito, a tako i planiranje ljudskih potencijala način je svladavanja i smanjivanja

---

<sup>9</sup> Sherman, A. W. i Bohlander, G. W.: Managing Human Resources, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1992., str.114.

<sup>10</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2000.,str.378.

neizvjesnosti. Promjene u socijalnim, ekonomskim, konkurentskim i drugim činiteljima okoline bitno utječu na sve aktivnosti organizacije pa i na procese planiranja. Što je neizvjesnost tih promjena veća, to su zahtjevi glede planiranja složeniji.

Uvjeti neizvjesnosti zahtijevaju pažljivo planiranje i razradu svih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima – od pribavljanja i selekcije do treninga i programa napredovanja i razvoja. Važno postaje planiranje slijeda, promocije i svih oblika rješavanja mogućih problema viškova i neusklađenosti budućih zahtjeva rada i ljudskih potencijala, kako u broju, tako i u kvaliteti i potrebnoj strukturi.

Potrebno je planirati programe prekvalifikacije, obrazovanja i razvoja fleksibilnih znanja te vremena, redizajniranja podjele posla, umirovljenja i sličnih aktivnosti, da bi se umanjile nepredviđene konzekvence vanjske neizvjesnosti u planiranom razdoblju. Neizvjesnost okoline utječe i na metode planiranja koje se mogu mijenjati. Ona onemogućava upotrebu tradicionalnih metoda temeljenih na povijesnim (prošlim) podacima i povezanostima i zahtijeva sofisticiranije metode scenarija ili simulacija, ali i veće oslanjanje na subjektivne sudove i prosudbe menadžera i eksperata, odnosno kvalitativne metode.

#### b) Tržište rada

Veoma važan faktor u planiranju ljudskih potencijala je postojeće i predviđeno buduće tržište rada. Nedostatak potrebnih, za organizaciju kritičnih znanja i vještina odnosno profila stručnjaka, uvjetuje drugačije mehanizme za njihovo osiguranje. Ponajprije, ono upućuje na to da organizacija treba osigurati puno veće vremensko razdoblje da bi dobila potrebne ljude, ali i veći vlastiti angažman i ulaganje u njihovo osiguravanje. Postojanje potrebnih stručnjaka na tržištu rada skraćuje vrijeme i ulaganje potrebno u njihovo pribavljanje.

Velika nezaposlenost također postavlja ograničenja u smislu rješavanja viška zaposlenih u poduzećima i zahtijeva programe koji smanjuju negativne efekte na svim razinama: pojedinca, organizacije i društva. U takvim situacijama suvremene organizacije obično planiraju programe stimuliranja umirovljenja, prestaju uzimati studente tijekom ljeta, odgađaju podizanje plaće ili čak pribjegavaju, u dogovorima sa sindikatima, snižavanju plaća, povećavanju slobodnih dana bez plaćanja (prisilne odmore), provode takvu podjelu posla da na jednom radnom mjestu rade dva zaposlenika i druge programe. Važnost ljudi za poslovni uspjeh i razvoj suvremenih poduzeća povećava i izoštrava njihovu konkurenciju u pribavljanju i osiguravanju kvalitetnih ljudskih potencijala.

Činjenica da je potražnja za kvalitetnim ljudima i talentima u suvremenim uvjetima uvijek veća od njihove ponude, kao i da se u većini razvijenih zemalja javlja kronični nedostatak stručnjaka i velika diskrepancija između zahtjeva rada i ponude na tržištu rada, čini tu konkurenciju nesmiljenom i jednakom onoj za potrošače, ako ne i oštrijom. To zahtijeva planiranje posebnih akcija pribavljanja i „lova na talente“, ali i specifičnih programa unutarnjeg usavršavanja i razvoja.

#### c) Zakonska regulativa

Posebice je zakonska regulativa na području rada i radnih odnosa značajan faktor koji utječe na planiranje ljudskih potencijala. Kroz nju se određuju uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenog radnog vremena, plaćanja obveza poslodavaca i zaposlenika – što sve treba uzeti u obzir pri planiranju budućih aktivnosti i programa u svezi s ljudskim potencijalima.

Neke zemlje, primjerice SAD i Velika Britanija imaju i zakone koji osiguravaju jednake mogućnosti zapošljavanja (Equal Employment Opportunity – EEO); odnose se uglavnom na zapošljavanje žena i manjina, a zahtijevaju i planiranje programa usmjerenih na unapređenje prakse ravnopravnosti i jednakih mogućnosti u poduzećima. Kako se kod nas pri zapošljavanju i napredovanju još uvijek daje izrazita prednost muškarcima, bilo bi dobro donijeti zakone toga tipa, koji bi osigurali ravnopravnost zapošljavanja i napredovanja.

#### 2.2.5.2. Unutarnji faktori

##### a) Poslovna strategija

Strategija i ciljevi organizacije značajno utječu na proces i sadržaj planiranja ljudskih potencijala jer su ti planovi kako je već istaknuto, instrumenti uspješnog ostvarivanja strategije. Organizacije usmjerene na strategiju niskih troškova obično trebaju velik broj manje stručnih, niže plaćenih djelatnika spremnih na poslove koji mogu biti dosadni i pružaju malo mogućnosti za napredovanje.

##### b) Vrste posla i stručna kvalifikacija

Priroda posla i stručna kvalifikacija potrebna za njihovo uspješno obavljanje bitan su činitelj planiranja i znatno utječu na sam proces i model planiranja. Nove potrebe za ljudima nastaju zbog fluktuacije, promocija, razvoja tehnologije i poslovanja, odnosno pojave novih poslova i



zadataka. Glavni interes planera pri tome su izvori i mogućnost pribavljanja novih ljudi te mogućnosti obrazovanja i razvoja postojećih.

Lakše je naći ljude za poslove koji zahtijevaju niže kvalifikacije ili vještine i znanja kojih ima dosta na tržištu rada. Međutim, kada se radi o visokostručnim i specijalističkim poslovima, potražnja za novim ljudima može trajati mjesecima, pa i godinama. To znači da je potrebno neophodno što dugoročnije planirati da bi se imalo dovoljno vremena pronaći prave kandidate ili izobrazbom i stručnim usavršavanjem pripremiti za njih ljude iz organizacije. To se odnosi i na sve menadžerske pozicije, posebice na višim razinama gdje je priprema dugoročna i kompleksna.

#### c) Vremenski horizont planiranja

S obzirom na vremenski obuhvat, planiranje se uobičajeno dijeli na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Kratkoročno planiranje se uobičajeno odnosi na razdoblje za šest mjeseci do jedne godine, dok se dugoročno smješta u razdoblje od tri godine na više.

Nasuprot tome, organizacije u stabilnim uvjetima mogu obuhvatiti mnogo duže vremensko razdoblje.

### **2.2.6. Izvori pribavljanja kandidata**

Procesu pribavljanja ljudskih potencijala prethodi definiranje i utvrđivanje opće politike i strategije zapošljavanja. Organizaciji je potrebna misija i strategija koja izvire iz opće poslovne i menadžerske filozofije i orijentacije kroz koju se operacionalizira filozofija i misija ljudskih potencijala i određuje temeljni odnos prema ljudima i njihovim potencijalima. Strategija određuje želi li organizacija ljude s određenim tehničkim vještinama, stručnim znanjem i iskustvom koji će vrlo savjesno i točno izvršavati određene zadatke, ili traži opće sposobnosti, talentirane ljude pune samopouzdanja, ambicije, inicijative, jakih interpersonalnih i komunikacijskih vještina koji su sposobni uspješno prodavati i sebe i poduzeće.

Postoje dva izvora pribavljanja kandidata za otvorena radna mjesta, vanjski izvori pribavljanja, čiji su kandidati izvan organizacije i unutarnji izvori pribavljanja, čiji kandidati

rade na drugim radnim mjestima ili jedinicama. Svaki od načina ima svoje prednosti i nedostatke.

a) Unutarnji izvori pribavljanja

Traženje kandidata u organizaciji za slobodna ili nova radna mjesta uobičajeni je postupak kojemu pribjegava većina organizacija. Svrha je pružiti mogućnost zaposlenicima da promijene posao ili dođu na poslove za koje se smatraju kvalificiranima i zainteresiranima.

Tri su načina pribavljanja kandidata iznutra:<sup>11</sup>

- oglašavanje
- preporuke neposrednih menadžera
- informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala.

Oglašavanje slobodnih radnih mjesta je najpopularniji način osiguravanja popunjavanja radnih mjesta unutar organizacije. Može se obavljati preko oglasne ploče, organizacijskog lista ili specifičnih biltena. Ono uključuje ne samo nova radna mjesta, već i sve promocije i transfere. Obično se oglašava određeno vrijeme prije vanjskog oglašavanja. Ono mora sadržavati jasno precizirane uvjete i postupak prijave, kriterije izbora i druge važne informacije koje osiguravaju korektno i kvalitetno provođenje cijelog postupka i osiguravanje najboljih ljudi.

Preporuke menadžera koji kao važan izvor znanja i informacija o zaposlenima, posebice onima kojima neposredno rukovode. Njihova odgovornost je praćenje uspješnosti, poticanje usavršavanja i razvoja karijere neposrednih suradnika. U procesu internog pribavljanja oni imaju dvostruku ulogu, mogu informirati zaposlene o mogućnostima koje se javljaju i organizacijskim potrebama, pa tako i novim mjestima i poslovima, ili davati informacije o uspješnosti i mogućnostima suradnika te preporuke za složenije poslove koje mogu obavljati. Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala koji analiziraju i pretražuju informacijski sustav ljudskih potencijala i identificiranje onih koji po svojim sposobnostima, znanjima i interesima udovoljavaju njihovim zahtjevima.

---

<sup>11</sup> Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Management ljudskih resursa, [www.moodle.efst.hr](http://www.moodle.efst.hr) (20.09.2018.)

#### b) Vanjski izvori pribavljanja

Vanjski izvori se odlikuju bogatijom ponudom ljudskih potencijala, a proces pribavljanja iz vanjskih izvora odvija se posredstvom medija (tisak, radio, TV) i agencija (zavoda za zapošljavanje, neprofitnih organizacija, privatnih ureda – head hunting), školskih institucija, pošte, telefona, elektroničke pošte, interneta, stručne prakse, seminara, simpozija, kongresa, poslovnih sastanaka.

### 2.2.7. Obuka i razvoj

Faktori utjecaja na obuku zaposlenih:

1. Krivulja učenja znači da svako učenje u početku pokazuje brzo napredovanje, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga slijedi daljnje napredovanje i dostizanje razine koja se kasnije malo mijenja.
2. Platoi u napredovanju se javljaju prilikom obuke, a posebno kod složenijih poslova. Predstavljaju točku u napredovanju kod koje više nema mogućnosti za napredovanje, ili ukoliko ona postoji tada je mala.
3. Individualne razlike koje postoje među zaposlenicima kao razlike u sposobnosti, motornoj spretnosti, osobnim karakteristikama, motivaciji, interesima i stavovima. Potrebno je prilagođavanje programa obučavanja zaposlenicima i njihovim potrebama, a prilagođavanje je značajnije što su poslovi složeniji.
4. Uloga vježbe u obučavanju je važna kako bi rezultati obuke bili bolji. Ako je vježba dovoljno duga, obavljanje pojedinih aktivnosti prelazi u naviku. Za složenije poslove vrijeme vježbe je duže.

Faktori utjecaja na razvoj karijere :

1. Osobni faktori znače da se pojedinci žele razlikovati od drugih pa usmjeravaju svoje interese prema razvoju karijere.
2. Ekonomski, socijalni i politički trendovi koji su vidljivi kroz rast zaposlenosti utječu kamatne stope, cijene, promjene zakona, vladina regulativa, tehnologija –utjecaj na porast poslova u financijskim uslugama, investicijskim fondovima (promjena propisa), smanjenje nekvalificiranog osoblja i porast za programerima, analitičarima, inženjerima i sl. (kompjutorizacija). Potrošači svojim navikama utječu na stvaranje i raspoloživost poslova.

3. Tržište rada koje se očituje kroz starost i interes ljudi što utječe na tržište rada. Ljudi žive duže, pa raste potražnja za specifičnim uslugama poput njege, bolnice i mirovine.
4. Financijske konsideracije kao što je visina plaće koja se isplaćuje za neki posao važan je faktor utjecaja za izbor karijere, iako nije jedini faktor s obzirom da poduzeća koriste i druge oblike kompenzacija za izvršen rad i vjernost. Neke beneficije uključuju zdravstveno i životno osiguranje, planove umirovljenja, pravnu pomoć.<sup>12</sup>

Stalno usavršavanje i obrazovanje zaposlenih, prekvalifikacije i dokvalifikacije, provode se u suvremenim organizacijama zbog:

- promjena u tehnologiji koje uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i permanentno obrazovanje.
- povećanja u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline koja opet traži veća i drugačija znanja, te stavlja ljude i njihov razvoj u prvi plan, ne samo razvoja nego i opstanka organizacije.
- modernog poslovanja koje traži novije vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelatnosti i izvrsnosti.

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je težiti ostvarenju uspjeha organizacije kojeg je moguće postići realizacijom slijedećih ciljeva:

1. Funkcionalni cilj – realizacija ciljeva organizacije kroz racionalno i efikasno korištenje resursa.
2. Organizacijski cilj – poboljšavanje efikasnosti i motiviranosti zaposlenih da bi se ispunili ciljevi organizacije.
3. Društveni cilj – etička i društvena odgovornost prema potrebama i izazovima društva i minimiziranje negativnih utjecaja na poslovanje organizacije.
4. Osobni cilj – motivirati i podupirati ljudske resurse u ostvarenju njihovih osobnih ciljeva kako bi se zadobilo njihovo povjerenje, a time ujedno i pridonijeti razvoju organizacije.

---

<sup>12</sup> Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Management ljudskih resursa, [www.moodle.efst.hr](http://www.moodle.efst.hr) (20.09.2018.)

### 2.2.8. Procjena performansi

Procjena performansi znači procjenu karakteristika zaposlenih što utječe na promotivne odluke i utvrđivanje potencijala za promociju ili pak upućuje na nedostatak potrebnih znanja i vještina te na poduzimanje korektivnih akcija.

Svrha praćenja radnog učinka:<sup>13</sup>

- Planiranje i podjela rada
- Uspostavljanje metode za razlikovanje pojedinih zaposlenika prema učinku
- Razvoj zaposlenikovih vještina i samostalnosti
- Motiviranje zaposlenika i rukovoditelja
- Stvaranje podloge za planiranje karijere zaposlenika
- Stvaranje podloge za sustav plaća i nagrađivanje

Ovim postupkom se određuje kojim zaposlenicima je potrebna dodatna obuka, omogućuje se lakše praćenje ponašanja zaposlenika i konačno odlučivanje o unaprjeđivanju ili otpuštanju zaposlenika. Poboljšava komunikaciju između nadređenih i podređenih te se diferenciraju bolji od lošijih zaposlenika.

Metode procjenjivanja osobine zaposlenika su:

- 1) Metoda običnog rangiranja - na temelju globalnog procjenjivanja raspoređivanje zaposlenika od najboljeg do najlošijeg.
- 2) Metoda grupnog rangiranja - ne postoji rangova koliko zaposlenika, nego manji broj, najčešće pet.
- 3) Metoda usporedbe u parovima - uspoređuje dvoje po dvoje zaposlenika, pa tako onaj koji dobije najviše pridjeva bolji stavlja se na prvo mjesto rang ljestvice.
- 4) Metoda obveznog izbora - ne određuje se posjeduje li zaposlenik neku osobinu i u kojoj mjeri, nego ima li više jedne osobine od druge; jedna osobina prikazuje opći uspjeh.
- 5) Metoda skale sudova - izabranim osobinama je potrebno odijeliti stupanj ili intenzitet; kontinuirane skale (na jednoj strani se navodi osobina, a na drugoj kontinuitet od minimuma do maksimuma, izražen brojevima, postotcima, slovima ili riječima) i diskontinuirane skale (manji broj odvojenih stupnjeva intenziteta).

---

<sup>13</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, vol. 7., br. 1., 2013., str.62.

- 6) Metoda slobodnog izbora - faza, tvrdnje ili pitanja koje opisuju ponašanje zaposlenika na poslu.

### **2.2.9. Zaštita zaposlenika**

Svaka organizacija nastoji izbjeći ili smanjiti rizik nastanka povreda, odnosno oboljenja zaposlenih zbog obavljanja poslova. Upravo zbog toga je potrebno urediti radni proces (opremu, radni prostor, te tok radnog procesa) i opremiti zaposlene sredstvima za osobnu zaštitu te kontrolirati pridržavanje propisanih mjera.

Zbog povreda i oboljenja nastaju štete za poduzeće:

- zbog naknada koje treba isplatiti zaposlenima
- zbog izgubljenog radnog vremena, odnosno izgubljene proizvodnje
- nematerijalne štete u vidu nezadovoljstva zaposlenih, lošeg imidža u javnosti i sl.

Zaštita na radu zahtijeva i značajan dio specijalističkih i stručnih znanja, naročito na nivou analize, planiranja i organiziranja cjelovitih mjera zaštite na radu. Sve to upućuje na potrebu organiziranja stručne službe zaštite na radu.

### **3. POJAM I ZNAČENJE MOTIVACIJE**

#### **3.1. Općenito o motivaciji**

Ljudski se motivi zasnivaju na potrebama koje variraju kod različitih pojedinaca u vremenu i prostoru. Motivacija podrazumijeva cijeli skup nagona, zahtjeva, prohtjeva, želja i sličnih osjećaja koji izazivaju, usmjeravaju i odražavaju ciljno ponašanje ljudi.<sup>14</sup>

Motivatori su stvari koje potiču pojedinca na djelovanje kao što su nagrade pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili stvaranje sredine koja potiče na određene nagone npr. reputacija visoke kvalitete koja potiče na daljnji doprinos tom ugledu.

Razlika motivacije i zadovoljstva je u tome što se motivacija odnosi na potrebu za ispunjenjem nekih ciljeva a zadovoljstvo na ispunjenje koje osjećamo zbog ispunjene potrebe.<sup>15</sup> Dakle, motivacija implicira žudnju za rezultatom a zadovoljstvo je posljedica tog rezultata. Na motivaciju utječu brojni faktori kao što potrebe, vrijednosti i stavovi koji se razlikuju od osobe do osobe, pravila, procedure, praksa menadžmenta.<sup>16</sup>

#### **3.2. Sadržajne teorije motivacije**

Usmjerene su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje ljudi kao motivacija za rad.<sup>17</sup>

Podjela sadržajnih teorija motivacije:

1. Teorija hijerarhije potreba (Maslow)
2. Teorija motivacije postignuća (McClelland)
3. Dvofaktorska teorija motivacije (Herzberg)
4. Teorija motivacije uloga (Miner)
5. Teorija trostupanjske hijerarhije
6. McGregorova teorija x i y

---

<sup>14</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.str. 557.

<sup>15</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.str. 555.

<sup>16</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 560.

<sup>17</sup> Buble, M.: Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2010. str. 142.

### **3.2.1. Teorija hijerarhije potreba ili Maslowljeva teorija**

Ova teorija je najčešće spominjana te obuhvaća pet razina potreba: <sup>18</sup>

1. Fiziološke potrebe su potrebe za hranom, vodom, „krovom nad glavom“ i tek kad se one zadovolje ljudi teže zadovoljavanju „viših“ potreba.
2. Sigurnost obuhvaća potrebu za sigurnošću, stabilnošću te odsutnost patnje, prijetnje i bolesti.
3. Prihvatanje ili povezivanje su potrebe za socijalnim interakcijama ; prijateljstvo, ljubav, pripadanje.
4. Poštovanje ili status podrazumijeva poštovanje od strane drugih, samopoštovanje i vodi razvoju samopouzdanja te vrijednosti i sposobnosti.
5. Samopotvrđivanje se odnosi na potrebe za osobnim razvojem i realizacijom osobnog potencijala.

### **3.2.2. Teorija motivacije postignuća ili McClellandova motivacijska teorija**

U svojoj teoriji je McClelland pridonio razumijevanju motivacije identificirajući tri tipa osnovnih motivirajućih potreba. <sup>19</sup>

- 1) Potreba za moći očituje se kod ljudi s visokom potrebom za moći koji pridaju veliku pažnju utjecanju i kontroli. Takve osobe teže raspravljanju, pozicijama vođe, otvoreni su i zahtjevni te uživaju u poučavanju i javnim nastupima.
- 2) Potreba za povezivanjem se očituje kod ljudi koji usmjeravaju pažnju na socijalne interakcije, spremnost pomaganju drugima i osjećaju se zadovoljni ako su voljeni.
- 3) Potreba za postignućem je istaknuta kod ljudi koji imaju intenzivnu želju za uspjehom i jednako tako intenzivan strah od neuspjeha. Žele biti izazvani te si postavljaju teške i ponekad neostvarive ciljeve. Nastoje minimizirati odmor, vole puno raditi i imaju realan pristup riziku te procjenu u analizi problema.

Menadžeri pokazuju veliku potrebu za postignućem i moći a malu za povezivanjem, dok se kod poduzetnika razvija vrlo velika potreba za postignućem i moći u odnosu na menadžere, kod predsjednika kompanija potreba za moći i povezivanjem je jača jer su već

---

<sup>18</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 560.

<sup>19</sup> Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 497.



samim položajem motivirani pa nemaju potrebu za postignućem. Sva tri nagona su važna za upravu kako bi se poduzeće dobro vodilo.

### 3.2.3. Dvofaktorska teorija motivacije ili motivacijsko – higijenski pristup motivaciji

Herzberg i njegovi suradnici modificirali su Maslowljev pristup potrebama te su njihova istraživanja ukazala na dvočimbeničku teoriju motivacije:

- 1) Čimbenici koji izazivaju nezadovoljstvo ako ne postoje u poduzeću ili održavajući čimbenici.
- 2) Čimbenici koji izazivaju zadovoljstvo ili motivatori.

Prva grupa čimbenika neće motivirati ljude ali mora postojati u organizaciji jer bi se u suprotnom pojavilo nezadovoljstvo. Druga grupa čimbenika su pravi motivatori jer imaju potencijal izazivanja osjećaja zadovoljstva.

**Tablica 1. Herzbergova dvočimbenička teorija**

MOTIVATORI	<b>IZAZOVAN POSAO</b>
	POSTIGNUĆE
	ODGOVORNOST
	NAPREDOVANJE
	PRIZNANJE
ODRŽAVAJUĆI ČIMBENICI	<b>STATUS</b>
	MEĐULJUDSKI ODNOSI
	KVALITETA NADZORA
	POLITIKA, ADMINISTRACIJA I KOMUNIKACIJA
	RADNI UVJETI
	SIGURNOST POSLA
	PLAĆA

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 545.

### 3.2.4. Teorija motivacije uloga ili Minerova motivacijska teorija

Ova teorija motivacija proučava potrebe sa različitih aspekata kao što su vrsta posla i uloga. Važnost koju je pridonijela ova teorija ukazala je različite motive za zaposlene koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.<sup>20</sup>

**Tablica 2. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka**

ULOGE	POTREBE
PODUZETNIK	za postignućem
	izbjegavanje rizika „feedback-a“
	za inovacijama
	predviđanje
MENADŽER	pozitivan stav prema autoritetu
	za natjecanjem
	za moći
	za afirmacijom
	za statusom
	za odgovarajućim obavljanjem menadžerske dužnosti
STRUČNJAK	za učenjem
	za autonomijom
	za statusom
	za pomaganjem drugima
	za identifikaciju s profesijom

Izvor: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 499.

### 3.2.5. Teorija trostupanjske hijerarhije ili Alderferova teorija motivacije

Alderfer razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba zbog prevladavanja stroge stratifikacije hijerarhije potreba prema Maslowu i nju čine:<sup>21</sup>

- 1) Egzistencijalne potrebe su različiti oblici materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacije, uvjetima rada i slično.

Predstavljaju prvu razinu potreba i objašnjavaju kako pojedinac percipira stupanj zadovoljstva u odnosu na ono što dobivaju drugi.

<sup>20</sup> Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 498.

<sup>21</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006, str 326.

- 2) Potrebe povezanosti obuhvaćaju one faktore koji su sa gledišta pojedinca značajni za njegovu povezanost za obitelj, suradnike, prijatelje, menadžment, odnosno svi interpersonalni koji mogu imati pozitivan i negativan predznak.
- 3) Potrebe rasta i razvoja su potrebe koje se osnivaju na stvaralačkom djelovanju pojedinca a njihovim zadovoljenjem potiče se korištenje ljudskih potencijala.

### **3.2.6. McGregorova teorija X i Y<sup>22</sup>**

Douglas McGregor 1960. godine u svojoj knjizi „The Human Side of Enterprise“ je došao do zaključka da pretpostavke menadžera određuju motivaciju zaposlenika i utječu na profit poduzeća.

Pretpostavke teorije X su slijedeće:

- prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi,
- prosječni zaposlenik je egocentričan, identificiran za potrebe tvrtke,
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni,
- lakovjerman je, ne prepametna, ima sklonosti demagogiji.

Pretpostavke teorije Y su slijedeće:

- prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan u odnosu na potrebe poduzeća ali može takav postati zbog nemilih iskustava.
- zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da radnik može iskoristiti te osobine.

Pretpostavke teorije Y predstavljaju pozitivnu teoriju prema kojoj su zaposlenici sposobne, dinamične i kreativne ličnosti a problem motiviranja stavljen je na odgovornost menadžera, dok su pretpostavke teorije X potpuno suprotne.

---

<sup>22</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986., str.87.

### 3.3. Procesne teorije motivacije<sup>23</sup>

Polaze od potrebe da ljudi nisu dovoljan čimbenik objašnjenja radne motivacije pa su u analizu uključeni i drugi faktori poput percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.

#### 3.3.1. Vroomov kognitivan model motivacije

Vroom smatra da će ljudi biti motivirani ako vjeruju u vrijednost cilja i ako mogu vidjeti da ono što čine pomaže njegovu ostvarenju. Motivacija je predmet anticipirane vrijednosti cilja i vjerojatnosti s kojom se procjenjuje ostvarenje cilja.

$$\text{Pritisak} = \text{valencija} \times \text{očekivanje}$$

Pritisak je jačina motivacije, valencija je jačina preferencije pojedinca prema rezultatu a očekivanje je vjerojatnost da akcija vodi rezultatima.

Kad je osoba indiferentna prema ostvarenju cilja, valencija je mala. Ako je valencija negativna, osoba ne želi da se cilj ostvari a rezultat toga je nepostojanje motivacije.

Ljudi će biti voljni raditi za valenciju u obliku plaće ili promaknuća pa je ova teorija u skladu sa sustavom upravljanja prema ciljevima.

#### 3.3.2. Porter – Lawlerov model očekivanja

Stvarno ostvarenje posla je određeno uloženim naporom ali se nalazi pod velikim utjecajem sposobnosti pojedinca da obavi posao i njegove percepcije zahtijevanog zadatka. Ostvarenje zadatka vodi „unutarnjim“ nagradama (ispunjenje i samopotvrđivanje) te vanjskim nagradama (radni uvjeti i status). Obadvije nagrade zajedno sa onim što pojedinci smatraju pravednim vode do zadovoljstva.

---

<sup>23</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986, str.58.

### 3.3.3. Lawlerov model očekivanja

Lawler usmjerava pozornost na utvrđivanje faktora koji određuju individualne karakteristike kao što su: objektivna situacija i individualna percepcija situacije, percepcija i mišljenja drugih ljudi o situacijama, kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama, privlačnost očekivanih efekata, unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada.

Utvrđeni čimbenici utjecaja na individualna očekivanja predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka posredstvom motivacije.

### 3.3.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adams istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koje pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Pojedinac ulaže svoje znanje, iskustvo, energiju i drugo a za što dobiva od organizacije različite kompenzacije (plaća, beneficije). Osjećaj nejednakosti se smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama. Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina: usporedbom onog što pojedinac dobiva od organizacije (output) i onog što daje (input):

$$O/I = 1$$

Ako je koeficijent veći ili manji od jedan, ostvaruje se nejednakost razmjene, tj. ako je veći od 1 onda je u korist pojedinca a ako je manji od 1 u korist je organizacije.

Usporedbom onog što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini:

$$O/I = O_1/I_1$$

Ako postoji nejednakost razmjene koju pojedinac osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega.

Menadžment mora pratiti čimbenike utjecaja na nejednakost u socijalnoj razmjeni te oblikovati mehanizme koji će motivirati na veće inpute.

### 3.3.5. Teorija pravednosti<sup>24</sup>

Važan čimbenik motivacije je doživljavaju li pojedinci strukturu nagrađivanja kao pravednu. Teorija se odnosi na subjektivan sud pojedinca o opravdanosti nagrade koju prima u odnosu na uloženi input a u usporedbi s nagradama koje primaju drugi a prikazano je relacijom:

$$\text{Rezultat pojedinca} / \text{inputi koje ulaže pojedinac} = \text{Rezultati drugih osoba} / \text{inputi koje ulažu druge osobe}$$

Menadžer mora usporediti rezultate pojedinca i rezultate drugih osoba, odnosno inpute koje ulažu pojedinci i druge osobe. Ako ljudi osjećaju da su nepravedno nagrađeni onda mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu ili kvantitetu outputa ili napustiti organizaciju. Pravedna nagrada zadržat će istu razinu outputa.

### 3.3.6. Teorija pojačavanja

Psiholog Skinner razvio je pristup pozitivnog pojačanja ili modificiranje ponašanja u kojem smatra da pojedinci mogu biti motivirani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarenje te daju kazne za negativne rezultate.

Ova teorija se osniva na postavljanju ciljeva uz pomoć participacije radnika, osiguravanju trenutne i kontinuirane povratne veze te poboljšanje nagrađuje priznavanjem i nagradom.

Čak i kada ostvarenje nije jednako ciljevima pronalaze se načini da se ljudi nagrade za ono što su dobro učinili.

---

<sup>24</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.str.586.

### **3.4. Uporaba motivacijskih tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima<sup>25</sup>**

Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.

#### **3.4.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija**

Izravnim materijalnim, odnosno financijskim dobitcima smatra se sustav plaća, ali i ostali financijski poticaji, kao što su: bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično. Tu je potrebno razjasniti razliku između plaće i drugih navedenih novčanih naknada, odnosno visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedine tvrtke, a bonusi su dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu ali i o ostvarenju samog zaposlenika.

Pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju sve one beneficije, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenoj tvrtki, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspješnosti, kao primjerice zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično. Takav je sustav u pravilu djelotvoran u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u tvrtki, ali ne i za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka.

---

<sup>25</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.str. 613.

**Tablica 3. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike**

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 614.

### 3.4.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija

Razvoj karijere zapravo započinje već tijekom samog školovanja i odabira smjera obrazovanja, te kroz natječaj, odabir, razmještaj na radna mjesta, uvođenje u posao, premještaj, te motiviranje i stimuliranje, pa sve do pripreme za umirovljenje, primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja individualnih potreba zaposlenika kroz organizacijske potrebe, i obrnuto. Važno je napomenuti da se zaposlenike može motivirati i redizajniranjem njihova radnog mjesta, i to proširenjem radnog mjesta ili rotacijom na novo radno mjesto.



**Tablica 4. Prednosti i nedostaci nematerijalnih kompenzacija**

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1.	Poboljšati stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
2.	Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme
3.	Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude pre malo ljudi
4.	Povećava djelotvornost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
5.	Povećava proizvodnost	Problem dogovaranja vremena sastanka
6.	Rješava zakašnjavanje	Zaposlenici mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
7.	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Teško je planirati radno vrijeme
8.	Olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan rada	Nemogućnost koordiniranja projekata
9.	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Zaboravljanje na poslovne obaveze u tvrtki

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 702.

### **3.4.3. Sustav nagrade i kazne za motiviranje i demotiviranje zaposlenika**

Analiza i adekvatan sustav praćenja uspješnosti zaposlenika u radu, te dobro razrađen i pravedan sustav nagrade i kazne može se koristiti kao bitna poluga za motiviranje zaposlenika. Pozitivan stav menadžera, vođenje umjesto naređivanja, korektnost u odnosu prema ljudima, sposobnost prihvatanja pogreške, sve su to kvalitete koje čine lidera u odnosu na šefa. Kvalitetno razrađen sustav nagrađivanja kao sustav motivacije zaposlenika obuhvaća detaljnu analizu trenutnog sustava, te analizu i praćenje potreba i ponašanja zaposlenika, definiranje strategije i modela nagrađivanja, analizu i usporedbu sa sustavom nagrađivanja drugih tvrtki, evaluaciju kompenzacijskih programa, te konačno implementaciju sustava motivacije.<sup>26</sup>

Sustav kažnjavanja, primjerice opomenom, oduzimanjem stimulacije, dodjeljivanjem manje plaćenog i manje odgovornog radnog mjesta u kratkom vremenskom razdoblju i slično, ponekad može djelovati pozitivno na zaposlenika, kojem je kazna namijenjena uz uvjet da je zaposleniku razjašnjeno za što je kažnjen i u čemu je bila njegova odgovornost.

<sup>26</sup> Varga, Matija: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 2., 2011., str.12.

## 4. SAMOVREDNOVANJE ŠKOLA

### 4.1. Smisao i funkcija samovrednovanja škola

Samovrednovanje škola sustavan je i transparentan proces refleksije vlastite prakse koji ima za cilj unapređivanje obrazovnog procesa, ali i promicanje profesionalnog i organizacijskog učenja.<sup>27</sup> Samovrednovanje u školama provode sami sudionici odgojno-obrazovnog procesa, uključujući učenike i roditelje jer su svi oni najviše zainteresirani za unapređivanje rada svojih škola. Dok se vanjsko vrednovanje organizira izvan škole od strane nadležnih službi ili ustanova (u svijetu su to najčešće inspekcijski nadzori, vanjski ispiti i drugi oblici vanjskih uvida), samovrednovanje je interno i pod kontrolom je školskog kolektiva.

Prvi je projekt o samovrednovanju škola proveden u Institutu za društvena istraživanja u Zagrebu 2003–2004.<sup>28</sup> U sklopu projekta razrađen je metodološki pristup koji bi odgovarao razvojnim potrebama hrvatskog obrazovanja. Metodologija je razrađena na osnovi analize različitih pristupa samovrednovanju u svijetu, no najviše je bila inspirirana škotskim pristupom i sudjelovanjem glavnog autora u projektu EUA(European University Association)<sup>29</sup>. Ovaj se projekt bavio razvojem interne kulture kvalitete na europskim sveučilištima i ponudio je jednostavnu i lako primjenjivu metodologiju za otvaranje rasprave o kvaliteti kao temelja za širenje kulture kvalitete u obrazovanju.

Postoje različiti pristupi kvaliteti iz kojih proizlaze i različita shvaćanja kvalitete obrazovanja. Najčešći su pristupi: <sup>30</sup>

- Kvaliteta kao izvrsnost – tradicionalni elitistički pristup;
- Kvaliteta kao ostvarivanje svrhe – ostvarivanje općih standarda, očekivanih ishoda obrazovanja;
- Kvaliteta kao trajni razvoj, kao unapređivanje koje nikada ne prestaje.

---

<sup>27</sup> MacBeath, J. Self-evaluation: A Guide for School Leaders. Background – principles and key teaming. Nottingham: National College for School Leadership, 2005.,str.2.

<sup>28</sup> Agencija za odgoj i obrazovanje, [www.idi.hr/vrednovanje/metodologija/razvojni\\_plan.htm](http://www.idi.hr/vrednovanje/metodologija/razvojni_plan.htm) (20.09.2018.)

<sup>29</sup> HMIE How good is our school – Self-evaluation using quality indicators. Edinburgh: Her Majesty Inspectorate of Education Scotland, 2002.,str.24.

<sup>30</sup> Harvey, L., & Green, D. : Defining quality. Assessment and Evaluation in Higher Education, 18 (1), 9–34, 1993.,str.8.

Zajednička obilježja ovih pristupa su:

- Nužnost ostvarivanja minimalnih standarda koji se odnose na različite aspekte kvalitete. Škola mora zadovoljavati prostorne, materijalne, kadrovske, organizacijske i ine uvjete propisane prihvaćenim standardima da bi uopće smjela obavljati odgojnu i obrazovnu djelatnost.
- Postojanje kapaciteta za postavljanje ciljeva i njihovo ostvarivanje u danom kontekstu. Škola mora imati ljudske resurse koji su spremni i sposobni unaprjeđivati rad škole.
- Sposobnost zadovoljavanja zahtjeva i očekivanja neposrednih i posrednih korisnika (dionika). Škola postoji radi svojih korisnika (učenika, njihovih obitelji i društva u cjelini) i mora činiti sve da bi zadovoljila njihove potrebe.
- Težnja izvrsnosti. Želja za stalnim napredovanjem i ostvarivanjem najboljih mogućih rezultata u skladu s objektivnim okolnostima elementarni je preduvjet kvalitete škole.

## **4.2. Samovrednovanje i upravljanje kvalitetom u obrazovanju**

Da bi ostvarila svoju misiju – uspješno učenje i optimalan razvoj svojih učenika – škola mora obraćati pozornost na brojne aspekte svoga djelovanja koji osiguravaju kvalitetno učenje i razvoj učenika.

Najvažniji faktori za postizanje kvalitete u obrazovanju su :<sup>31</sup>

1. Profesionalno, visokostručno rukovođenje;
2. Zajednička, usuglašena vizija i ciljevi;
3. Povoljno okruženje za učenje;
4. Usmjerenost na učenje i poučavanje;
5. Visoka očekivanja;
6. Pozitivna potkrepljenja, poticanje, motiviranje;
7. Praćenje napredovanja;
8. Prava i odgovornosti učenika;
9. Svrhovito poučavanje;
10. Škola kao organizacija koja uči;
11. Partnerstvo škole i doma, tj. obitelji.

---

<sup>31</sup> Sammons, P., Mortimore, P., & Thomas, S.: Do schools perform consistently across outcomes and areas? Preuzeto iz: D. Gray, C. Reynolds, C. Fitz-Gibbon, & D. Jesson, Merging Traditions: The Future of Research on School Effectiveness and School Improvement. London: Cassells, 1996., str. 3.

Kako bi ostvarila izvrsnost, škola mora imati jasno definiranu misiju i viziju a važno je i demokratski upravljanje koje se realizira na osnovi zajednički dogovorenih ciljeva cijelog kolektiva. Dugoročna strategija razvoja i strateško planiranje koje vodi zajedničkim ciljevima i bez kojega se ne može ostvariti željeni razvoj temelji se na zajedničkim analizama i dogovoru. Uvjeti rada bi trebali biti optimalni, po mogućnosti usuglašeni s Državnim pedagoškim standardima<sup>32</sup> a to znači da prostori škole moraju biti čisti i uredni, estetski uređeni i ugodni za kvalitetan i neometan rad. Ozračje u školi mora biti pozitivno i poticajno<sup>33</sup>, odnosno mora pružati sigurnost s jasnim pravilima ponašanja, netolerancijom nasilja i rizičnih ponašanja.

Drugo se područje striktno odnosi na ljudske resurse. Za održavanje i unapređivanje kvalitete izuzetno je važno kontinuirano pratiti i podržavati profesionalni razvoj učitelja, stručnih suradnika, administrativnog i tehničkog osoblja. Škola je zajednica koja uči i od svih se očekuje ulaganje u kontinuirani profesionalni i osobni razvoj. Vrlo je važna komunikacija s obiteljima, odnosno roditeljima ili starateljima učenika. Škola ne postoji u vakuumu, ona ulazi u domove svojih učenika. To što se u školi događa važno je ne samo učenicima već i njihovim obiteljima. Škola mora tijesno surađivati s roditeljima, dogovarati i koordinirati odgojni i obrazovni rad s djecom.

Treće se područje odnosi na procese učenja i poučavanja koji se odvijaju kroz ključne aktivnosti zbog kojih škola uopće postoji. Kvalitetno učenje i poučavanje osnovna su obilježja dobre škole. Brojna istraživanja učinkovitosti škola naglašavaju da su učitelji najsnažniji agensi koji utječe na napredak učenika<sup>34</sup>. Učenici najbolje uče i napreduju u okruženju u kojemu osjećaju brigu i nastojanje učitelja da oni ostvare najveći mogući napredak.

Četvrto se područje kvalitete odnosi na ishode rada i djelovanja škole. Ukoliko škola dobro upravlja odrednicama vlastite kvalitete, kao i ključnim procesima učenja i poučavanja, može se očekivati dobar razvoj ljudskih resursa, mogu se očekivati bolja postignuća učenika, veće zadovoljstvo svih dionika – učenika, roditelja, osoblja škole, kao i povećan ugled škole u javnosti, što je važan pokazatelj njezine prihvaćenosti i kvalitete.

---

<sup>32</sup> MZOŠ : Državni pedagoški standardi. Zagreb, 2008., čl.21., str. 53.

<sup>33</sup> Domović, V.:Školsko ozračje i učinkovitost škole, Jastrebarsko, Naklada Slap, 2003. str. 43.

<sup>34</sup> Clement, N.: Perspectives from Research and Practice in Values Education. U: T. Lovat, & R. Toomey, Values Education and Quality Teaching – The Double Helix Effect (str. 13–26). Springer Netherlands, 2009.str. 68.

### 4.3. Školski razvojni ciklus

Samoanaliza i samovrednovanje podloga su planiranju promjene i izradi razvojnog plana. Razvojni je plan pak samo polazište za izradu razvojnih projekata koji bi trebali jamčiti ostvarivanje dogovorenih ciljeva. Ciljevi će biti ostvareni samo uz praćenje svih aktivnosti i sustavno vrednovanje djelotvornosti i učinkovitosti primijenjenih postupaka i aktivnosti.

Samovrednovanje započinje prikupljanjem podataka o vlastitom djelovanju, refleksijom vlastite stvarnosti. Tome je u ovom projektu poslužilo ispunjavanje samoevaluacijskog upitnika i SWOT-analiza. Ovi postupci služe pokretanju fokusirane rasprave o vlastitoj kvaliteti. Tijekom cijeloga procesa rasprava o kvaliteti okosnica je provedbe svih aktivnosti.

Iako svaka škola može svoj razvoj planirati na svoj način, postoje zajednička polazišta i procesi koji su uvijek važni za dobro strateško planiranje. Rasprava o kvaliteti mora pružiti odgovore na važna pitanja:

- Koja je naša misija? Koja je prava svrha našeg postojanja? Po čemu smo različiti od drugih? Škola mora imati jasno, koncizno i izazovno artikuliranu svrhu svoga postojanja. Misija se odnosi na postojeće stanje, ne na ono što se želi biti u budućnosti. Misija mora odražavati aktivnosti i funkcije koje su nužne da bi škola ostvarivala svoje ciljeve.

- Kakva je naša vizija? Škola mora planirati, imati jasnu viziju budućeg razvoja: Kakvi želimo biti u budućnosti? Kakve oblike i mehanizme rada s učenicima želimo razvijati da bismo poticali kvalitetnije učenje i osobni razvoj naših učenika? Koje će potrebe u budućnosti imati naši učenici? Kakav je položaj naše škole u zajednici? Koje su naše razvojne aspiracije? U čemu, u kojem se području najviše želimo razvijati?

- Koje su naše temeljne vrijednosti?

Škola bi morala u svom djelovanju polaziti od temeljnih vrijednosti koje ju čine prepoznatljivom i koje određuju njezino djelovanje. Radi se o dominantnim načelima ili vrijednosnim stavovima koji određuju svakodnevni rad, interakcije, odnose i opću kulturu škole (npr. izvrsnost, kreativnost, inovativnost, služenje zajednici, profesionalnost, kritičko mišljenje, samoinicijativnost, entuzijazam, poduzetništvo...)

- Koliko smo dobri?

Škola bi morala trajno sebi postavljati pitanje o vlastitom djelovanju i vlastitoj kvaliteti. Kakva su iskustva naših učenika sa školom? Dobivaju li učenici dovoljno dobru podršku u svom procesu učenja i osobnog razvoja?

- Ostvarujemo li željene ciljeve? Što nam je nadalje činiti?

Škola bi morala trajno pratiti svoje djelovanje i vrednovati vlastitu učinkovitost. Valjani uvid u postojeće stanje i prepoznavanje neiskorištenih resursa i mogućnosti temelj je razvoja škole. Valjani uvidi međutim sami po sebi nisu dostatni za razvoj škole. Razvoj treba biti brižljivo i detaljno planiran i realiziran.<sup>35</sup>

## **4.4. Ključni akteri samovrednovanja škola**

### **4.4.1. Uloga ravnatelja**

Iako ne postoje recepti kako bi se ravnatelji trebali ponašati da bi aktivno unapređivali svoje škole, postoje neki opći, praktični načini kojima ravnatelji mogu poticati i olakšavati razvoj škole.<sup>36</sup>

- Fokusiranjem – ostvarivanjem konsenzusa o misiji, viziji i vrijednostima na kojima škola počiva;
  - Upućivanjem kolega i suradnika na mogućnosti i izazove pred kojima se škola nalazi;
  - Angažiranjem i motiviranjem suradnika na svim razinama organizacije i provedbe razvojnih procesa;
  - Promicanjem timskog rada, suradničkog i kreativnog rješavanja problema, jačanjem osjećaja zajedništva, grupnog samopoštovanja i ponosa;
  - Prezentiranjem razvojnih ciljeva na jasan, očit i svima prihvatljiv način;
  - Isticanjem promjene kao pozitivnog i nužnog aspekta posebnosti i izvrsnosti škole;
  - Osobnim modeliranjem pozitivnih stavova i ponašanja koja se žele potaknuti kod suradnika;
- bez predanog angažmana i entuzijazma ravnatelja, bez njihova razumijevanja smisla samovrednovanja i nastojanja da se ono u školi prihvati i implementira, ne može se očekivati da će samovrednovanje u školama biti uopće prihvaćeno.

---

<sup>35</sup> Agencija za odgoj i obrazovanje, [www.idi.hr/vrednovanje/metodologija/razvojni\\_plan.htm](http://www.idi.hr/vrednovanje/metodologija/razvojni_plan.htm) (20.09.2018.)

<sup>36</sup> Marks, H., Louis, K., & Printy, S.: The capacity for organisational learning: Implications for pedagogical quality and student achievement. U: K. Leithwood, Understanding schools as intelligent systems (str. 239–265). Stamford, CT: JAI Press, 2000., str. 322.

- Poticanjem i razvojem organizacijske kulture koja vrednuje kontinuirano učenje, napredovanje, usavršavanje, pozitivnu samokritičnost, refleksiju, promišljeno planiranje i objektivno vrednovanje ostvarenog.

Konkretna zadaća ravnatelja u pripremi i provedbi samovrednovanja u ovdje opisanom projektu, ali i općenito našim školama jesu sljedeće:<sup>37</sup>

- Informiranje učiteljskog vijeća, učenika i roditelja o samovrednovanju i njegovu značenju za razvoj škole;
- Motiviranje svih sudionika za aktivno sudjelovanje u postupcima samoanalize, samoprocjenjivanja i generiranje ideja i metoda za ostvarivanje poželjnih promjena;
- Angažiranje i motiviranje tima za kvalitetu;
- Angažiranje kritičkog prijatelja škole;
- Organiziranje pripremih aktivnosti za samovrednovanje;
- Delegiranje obveza i nadležnosti;
- Poticanje i održavanje dinamike procesa;
- Praćenje i vrednovanje pokrenutih projekata i aktivnosti.

#### **4.4.2. Uloga tima za kvalitetu škole**

Tim za kvalitetu preuzima i provodi samovrednovanje. Članovi tima razmatraju postojeće stanje i uspoređuju ga s poželjnim stanjem ili sa standardima, sudjeluju u prikupljanju relevantnih podataka, primjenjuju instrumentarij, organiziraju SWOT-analize, vode fokus grupe, potiču otvorene rasprave, postavljaju ciljeve, dogovaraju mjere i postupke, prate provedbu dogovorenih aktivnosti – otkrivaju što je potrebno mijenjati i tragaju za učinkovitim načinima kako potaknuti poželjne promjene.<sup>38</sup>

Da bi školski tim za kvalitetu dobro funkcionirao, potrebno je zadovoljiti sljedeće uvjete:

- Svim članovima učiteljskog vijeća treba biti jasno zašto se tim formira, koja je njegova svrha, koji su mu zadaci;
- Tim mora imati podršku rukovodstva i kolektiva, kao i sve potrebne resurse za svoj rad;

---

<sup>37</sup> Mulford, W., Silins, H., & Leithwood, K.: *Educational Leadership for Organisational Learning and Improved Student Outcomes*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2004., str. 5.

<sup>38</sup> West-Burnham, J.: *Managing Quality in Schools*, London, Pearson Education Limited, 1997., str. 2.

- Tim mora dobiti ili sam generirati svoju misiju i svoje ciljeve – tj. očekivane ishode svoga djelovanja;
- Svoje ciljeve tim mora definirati mjerljivim kriterijima da bi se ostvarenje ciljeva moglo objektivno provjeravati;
- Tim mora dobiti ili sam za sebe odrediti jasna, pisana pravila ponašanja u sklopu rada na samovrednovanju;
- U svoj plan rada tim bi trebao ugraditi povremena mjerenja, odnosno praćenje efikasnosti vlastitoga rada, kao i postupke za poboljšavanje učinaka;
- Članovima tima, odnosno cijelom timu potrebno je odati priznanje i nagraditi njihov napor uložen da bi se postigli pozitivni ishodi njihovih aktivnosti.



## **5. POVIJEST I RAZVOJ SREDNJE ŠKOLE KARLOVAC**

### **5.1. Osnovni podatci o Srednjoj školi Karlovac**

Škola je počela s radom 1946. godine pod nazivom Industrijska škola metalske struke. U svom pedesetogodišnjem razvoju ova školska ustanova doživjela je mnogobrojne promjene, kako u programskoj strukturi škole, tako i u nazivljima škole koji su bili vezani sa stručnim profilima škole i aktualnim osobama određenog razdoblja. Tako 1949. godine nalazimo naziv Škola učenika u privredi. Taj naziv se 1950. i 1951. godine dopunjuje novim koji glasi: Škola učenika u privredi "Veco Holjevac". Naziv Industrijska škola u Karlovcu nalazimo 1951. godine te se i tom nazivu od 1952. godine pa sve do 1958. godine dodaje novi i to: Industrijska škola "Edvard Kardelj".

U 1955. godini Narodni odbor grada Karlovca otvara Majstorsku školu za VKV radnike iz koje će izaći prvi VKV metalski radnici, a kasnije i prvi VKV električari. Od 1959. godine škola mijenja naziv u: Metaloprerađivačka škola s praktičnom obukom i Metaloprerađivačka škola za VKV radnike jer većina školskih programa obuhvaća prerađu metala. Školske godine 1961./62. osniva se Školski metalski centar u koji ulaze Metaloprerađivačka škola s praktičnom obukom za kvalificirane radnike, Metaloprerađivačka škola za visokokvalificirane radnike, Tehnička strojarska škola i Škola učenika u privredi metalske i elektro - struke. Školski metalski centar broji 669 učenika svrstanih u 27 odjela.

Pri Školskom metalском centru osnovana je 1962. godine Tehnička škola strojarske struke koja traje četiri godine. Od 1963. do 1978. godine maturirao je 641 strojarski tehničar. Školske godine 1960./61. počinje radom i Viša tehnička strojarska škola. Tijekom 1966./67. školske godine tadašnji Zavod za industrijsku pedagogiju u Rijeci i Republički zavod za promicanje stručnog obrazovanja uvode eksperimentalne odjele koji rade po programu tzv. Opće srednje škole s metalским usmjerenjem. Iste školske godine počinje radom i Opća srednja škola s odjelima elektro usmjerenja.

Rješenjem Skupštine općine Karlovac 1968. godine Školski metalski centar mijenja naziv u Školski centar metalske i elektro struke. Centar kontinuirano raste i tada broji 1619 učenika svrstanih u 44 razredna odjela. U sastavu takvog Centra djeluje i Viša škola za

organizaciju rada, Auto škola za vozače amatere i Prometna škola kao područna škola Školskog centra za cestovni promet iz Zagreba. Školske godine 1975./76. u čitavoj Hrvatskoj počinje se uvoditi tzv. Šuvarova škola te će tako i Školski centar metalske i elektro struke početi raditi po nastavnom planu i programu zajedničkih osnova za pripremni stupanj obrazovanja, a školske godine 1977./78. prva generacija takvih učenika prelazi u tzv. "završnu fazu" obrazovanja.

Kako su se u Školskom centru metalske i elektro struke širili programi, tako se javljala potreba izgradnje novih prostora, kako za teoretsku tako i za praktičnu nastavu. Tako je 1971. godine izgrađena zgrada tada modernog automehaničarskog servisa i Stanice za tehnički pregled cestovnih motornih vozila s dvije učionice za ručnu i laku strojnu obradu. Tim prostorom i kapacitetima kvalitetno se popravljala izvođenje praktične nastave u školi. Za to razdoblje značajno je spomenuti izgradnju radioničkog prostora na Gazi 1985. godine te iseljenje školskih radionica iz prizemlja zgrade u ulici Ljudevita Jonkea bb. Na taj način, useljavanjem u novi radionički prostor, te nabavom i instaliranjem nekih novih strojeva, bitno su popravljani uvjeti izvođenja praktične nastave, a uređenjem bivših radioničkih prostora u šest novih učionica, popravljani su uvjeti za izvođenje teoretske nastave.<sup>39</sup>

## **5.2. Ljudski resursi Srednje škole Karlovac**

Organizacija rada se osniva na raspodjeli ljudskih resursa po određenim poslovima a to su: odgojno – obrazovno , administrativno – financijsko i pomoćno – tehničko osoblje.

Na čelu ustanove je ravnatelj koji je nadređen svim zaposlenicima i donosi odluke o organizaciji rada te svim ostalim funkcijama. Najviše zaposlenika pripada odgojno - obrazovnom osoblju s obzirom da se radi o Srednjoj školi, a unutar te skupine zaposlenika postoji podjela u odnosu na određenu struku predmeta (elektro – strojarska , jezična i grupa općih predmeta). Administrativno – financijsko osoblje uključuje zaposlenike u računovodstvu i upravno - pravnim poslovima. Pomoćno – tehničko osoblje se odnosi na zaposlenike koji su zaduženi za poslove čišćenja i održavanja unutarnjih i vanjskih prostorija.

---

<sup>39</sup> Tehnička škola Karlovac , [www.tehnicka-skola-karlovac.hr](http://www.tehnicka-skola-karlovac.hr) (20.09.2018.)

## **6. ANKETNO ISTRAŽIVANJE O FAKTORIMA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA-ICA U SREDNJOJ ŠKOLI KARLOVAC**

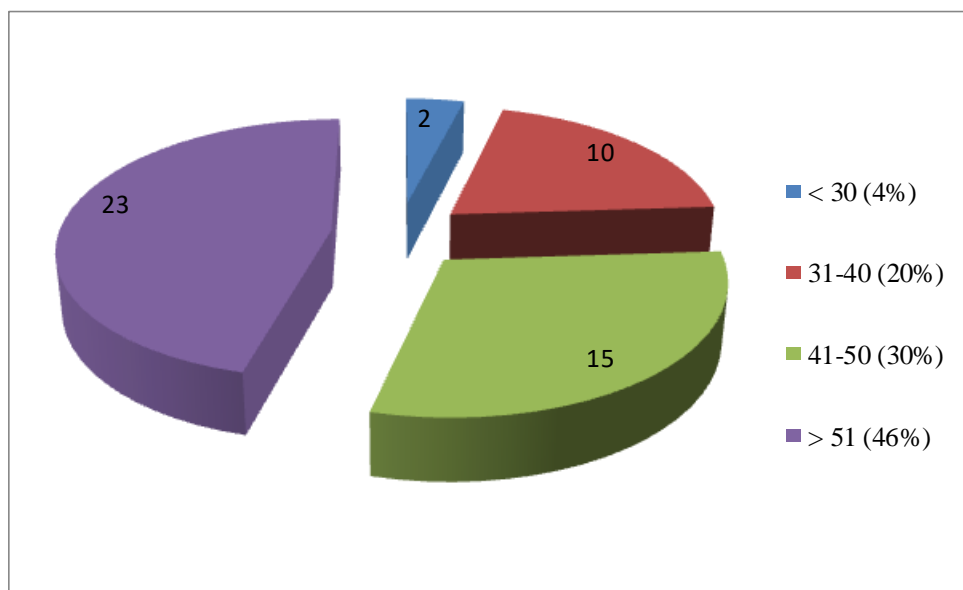
### **6.1. Metodologija anketnog istraživanja**

Anketno istraživanje je provedeno na uzorku zaposlenika-ica u odgojno – obrazovnoj ustanovi na području Karlovca, s ciljem analize faktora motivacije te njihove učinkovitosti na rad zaposlenika-ica. Anketni upitnik je bio namijenjen svim zaposlenicima-icama osim poslodavcu (ravnatelju) s obzirom da se anketno istraživanje odnosi na kvalitetu upravljanja poslodavca čija je uloga relevantna u postizanju motivacije ljudskih resursa.

Anketni upitnik je napisan u programu *Microsoft Office Word*, te je distribuiran u razdoblju od 27. kolovoza 2018. do 30. kolovoza 2018. Ispravno popunjene anketne upitnike je vratilo svih 50 ispitanika-ica, čime su ispunjeni istraživački zahtjevi. Anketni upitnik se sastojao od 25 pitanja podijeljenih u 3 skupine. Prva skupina pitanja se odnosila na demografske podatke o ispitanicima-icama. Druga skupina pitanja bila je vezana za brigu o ljudskim resursima dok se trećom skupinom pitanja nastojalo dobiti podatke vezane za faktore koji utječu na motivaciju zaposlenika-ica. Pitanja su bila strukturirana sukladno ciljevima istraživanja. Anketni upitnik se nalazi u prilogu ovog završnog rada.

## 6.2. Analiza rezultata anketnog istraživanja

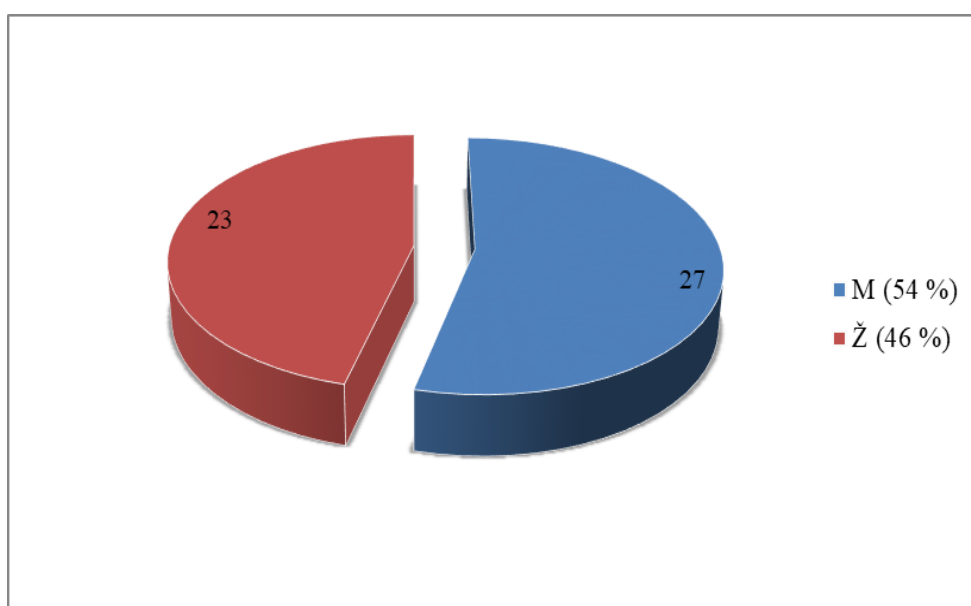
**Grafikon 1. Životna dob ispitanika-ica**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja. (27.8.- 30.8.2018.)

Prema starosnoj dobi najviše ispitanika-ica ima više od 51 godinu (46%), zatim slijede oni sa 41 do 50 godina (30%) a u manjem su broju ispitanici-ice od 31 do 40 godina (20%) kao i mlađi od 30 godina (4%).

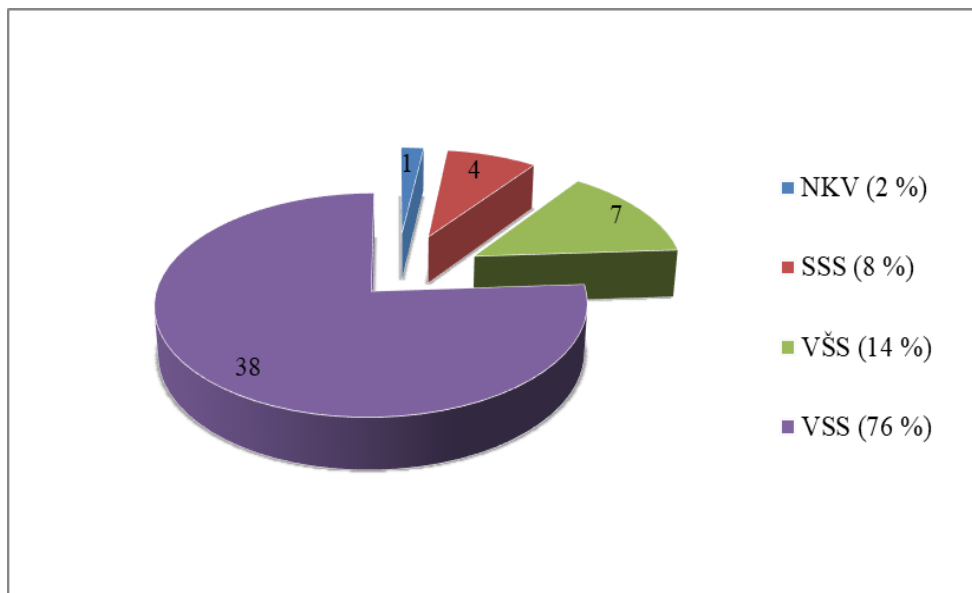
**Grafikon 2. Spol ispitanika-ica**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

Promatrajući ispitanike-ice s obzirom na spol možemo uočiti da je veći broj ispitanika muškog spola, odnosno njih 54% a 46% je ženskog spola.

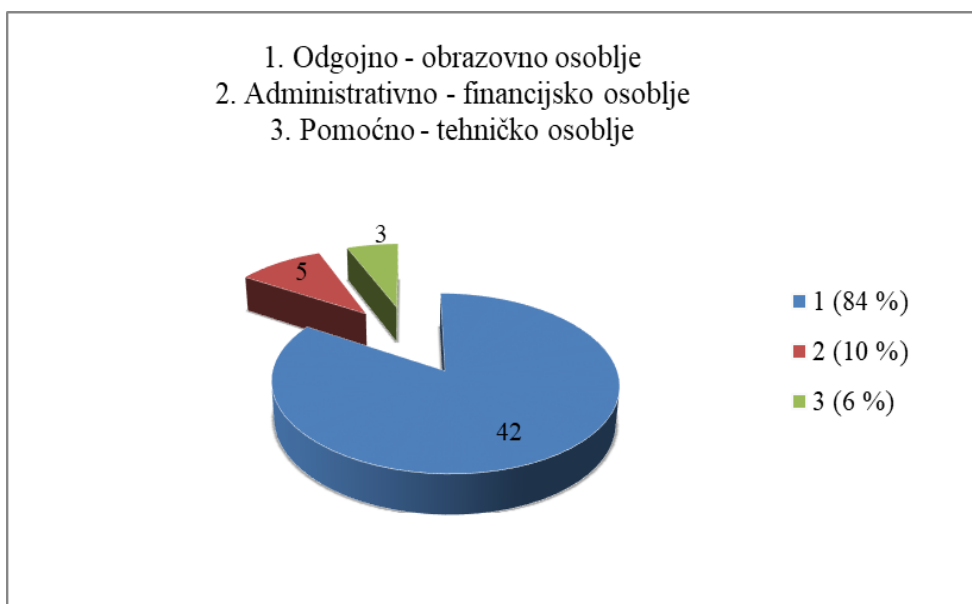
### Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika-ica



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

Prema stupnju obrazovanja najveći broj ispitanika-ica ima završenu visoku stručnu spremu (76%) s obzirom da se radi o odgojno – obrazovnoj ustanovi, potom slijede oni sa višom stručnom spremom (14%) te u najmanjem postotku ispitanici-ice sa srednjom (8%) i nižom stručnom spremom (2%).

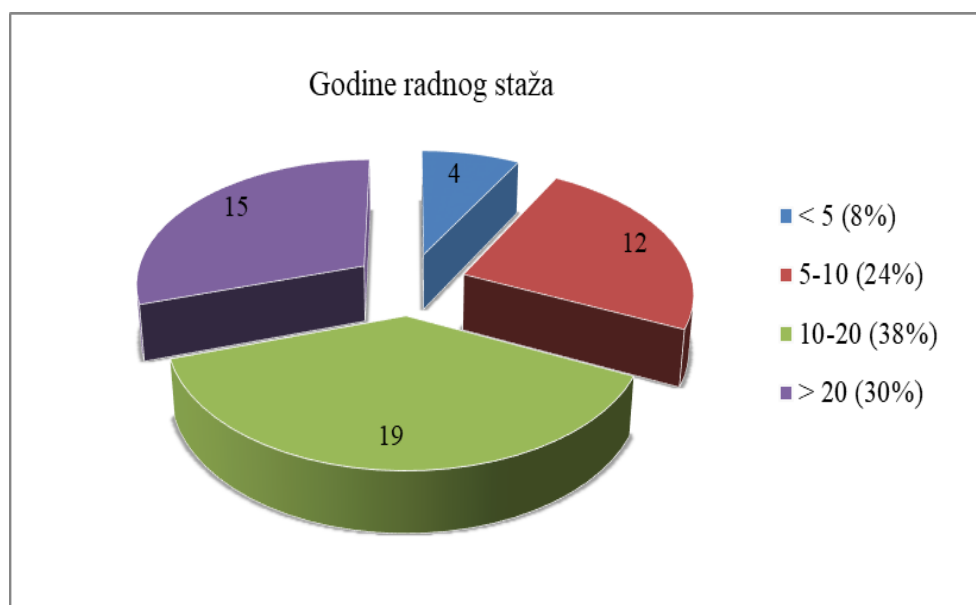
### Grafikon 4. Struktura radnih mjesta ispitanika-ica



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

Iz grafičkog prikaza se može uočiti da je najmanji broj ispitanika-ica na razini pomoćno – tehničkog osoblja (6%), zatim ispitanici-ice administrativno – financijske službe (10%) a najveći broj ispitanika-ica čine odgojno – obrazovno osoblje , tj. nastavnici-ice (84%).

**Grafikon 5. Struktura radnog staža ispitanika-ica u odgojno – obrazovnoj ustanovi**



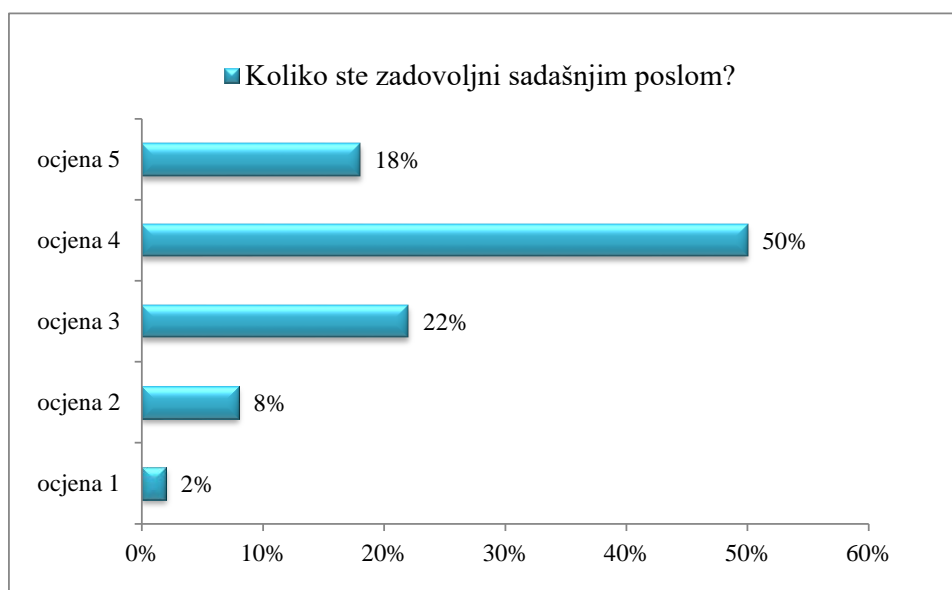
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

Najveći broj ispitanika-ica ima radni staž od 10 do 20 godina (38%) i oni sa radnim stažom dužim od 20 godina (30%), što se može protumačiti podacima o starosnoj dobi ispitanika-ica prema kojoj je skoro polovina zaposlenika-ica starija od 50 godina. Zatim slijede ispitanici-ice sa radnim stažom od 5 do 10 godina (24%) ,dok je najmanji broj onih sa radnim stažom do 5 godina (8%) kojih prema starosnoj dobi (do 30 godina) ima svega 4%.

U nastavku slijedi analiza anketnog istraživanja ispitanika-ica s odgovorima na pitanja s mogućnošću odabira ocjene od 1 do 5, sa sljedećim značenjem:

- 1 - vrlo nezadovoljan/na
- 2 - nezadovoljan/na
- 3 - nisam siguran/na
- 4 - zadovoljan/na
- 5 - vrlo zadovoljan/na

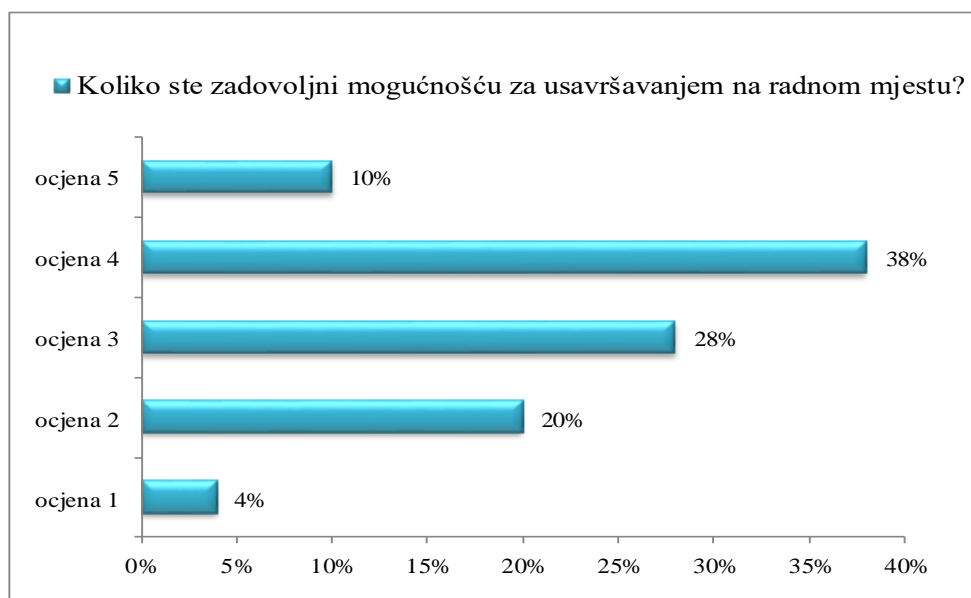
**Grafikon 6. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica trenutnim radnim mjestom**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

Polovina ispitanika-ica je zadovoljna trenutnim radnim mjestom, dok je najmanji broj ispitanika-ica nezadovoljno ili vrlo nezadovoljno.

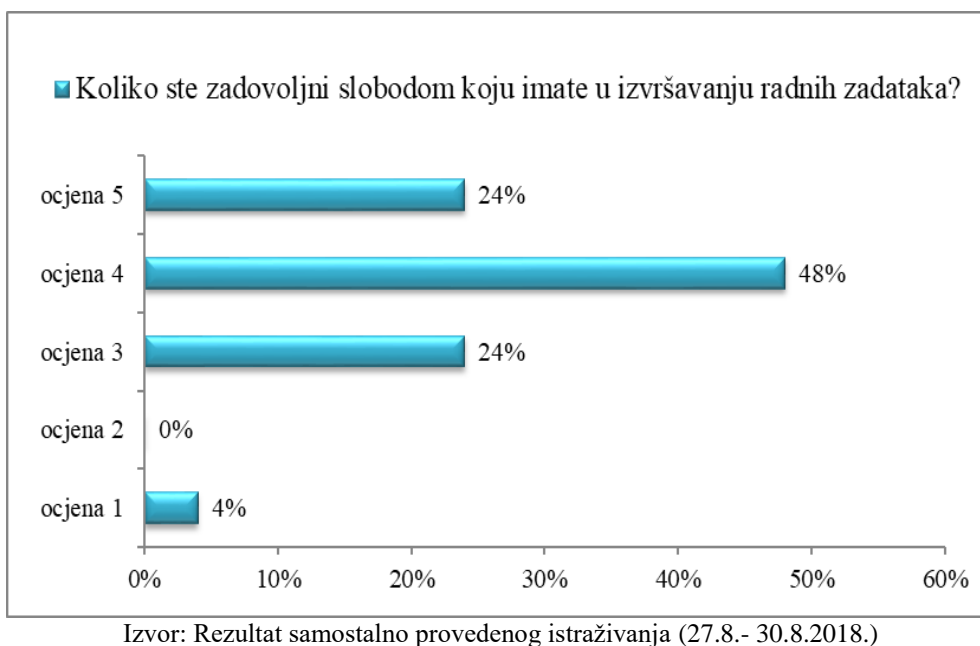
**Grafikon 7. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica s mogućnošću usavršavanja na radnom mjestu**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

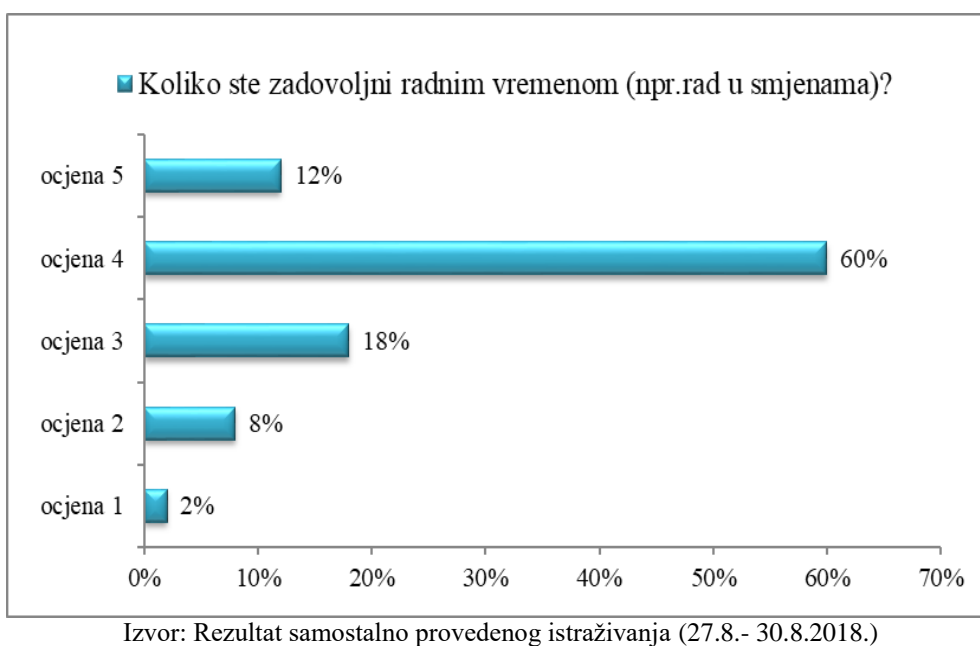
S obzirom na mogućnost usavršavanja na radnom mjestu vidljivo je da je samo 38% njih zadovoljno dok su ostali nezadovoljni ili neodlučni po tom pitanju.

**Grafikon 8. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica sa slobodom u izvršavanju radnih zadataka**



U slobodi koju imaju prilikom izvršavanja zadataka, njih 48% je zadovoljno dok je samo 24% neodlučno i 4% vrlo nezadovoljno istim što se može protumačiti prijašnjim radnim iskustvom u poduzećima sa drugačijim načinom rada.

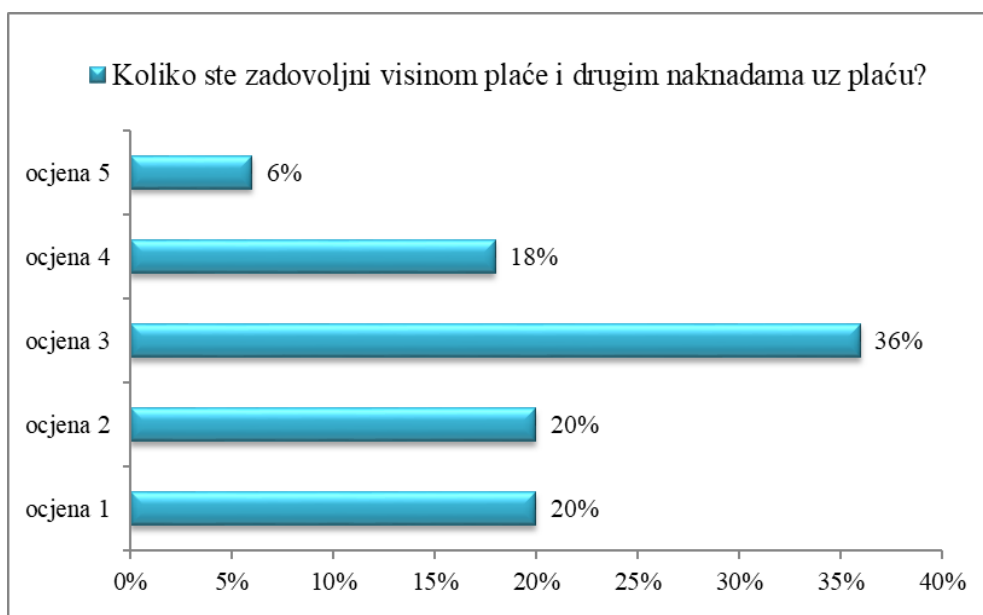
**Grafikon 9. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica s radnim vremenom**



Organizacijom radnog vremena je zadovoljno više od pola ispitanika-ica što pokazuje njih 60%.



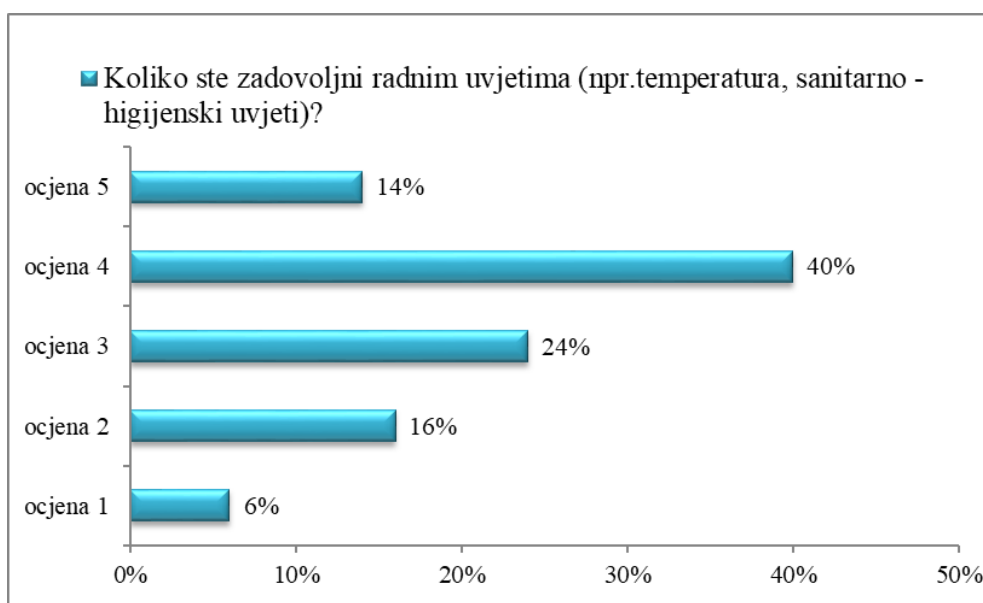
**Grafikon 10. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica visinom plaće i ostalih naknada**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

Visinom plaće kao i ostalim naknadama uz plaću nije zadovoljno ili je vrlo nezadovoljno 20% ispitanika-ica, a njih 36% je neodlučno što potvrđuje činjenicu da se radi o velikom broju ispitanika-ica koji su bili zaposleni u poduzećima (inženjeri) gdje su imali bolje plaćen posao te ostale beneficije.

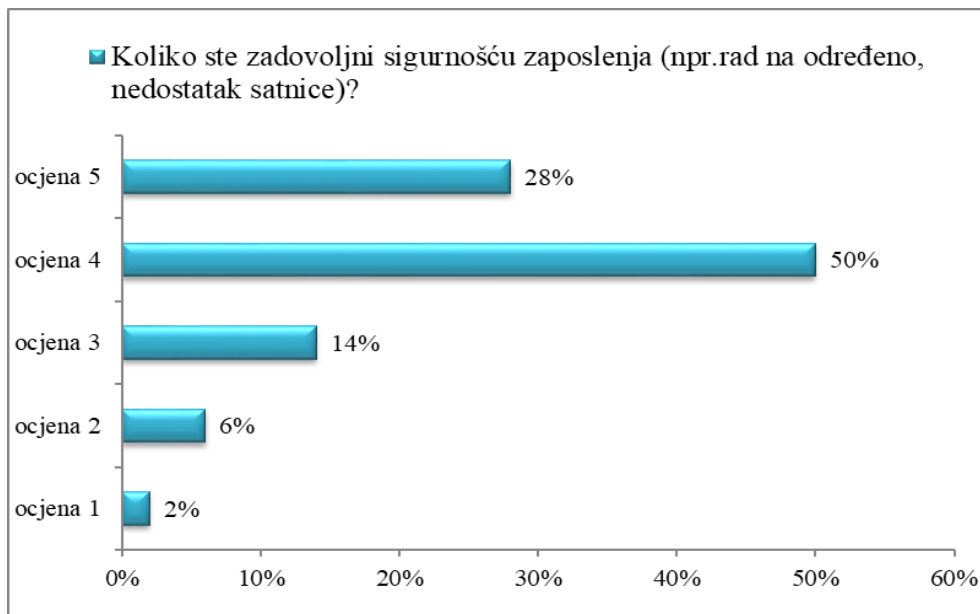
**Grafikon 11. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica s radnim uvjetima**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

S obzirom na radne uvjete, 40% ispitanika-ica smatra da su uvjeti zadovoljavajući, a odnose se na temperaturu i higijenske uvjete učionica, radionica te ostalih prostorića.

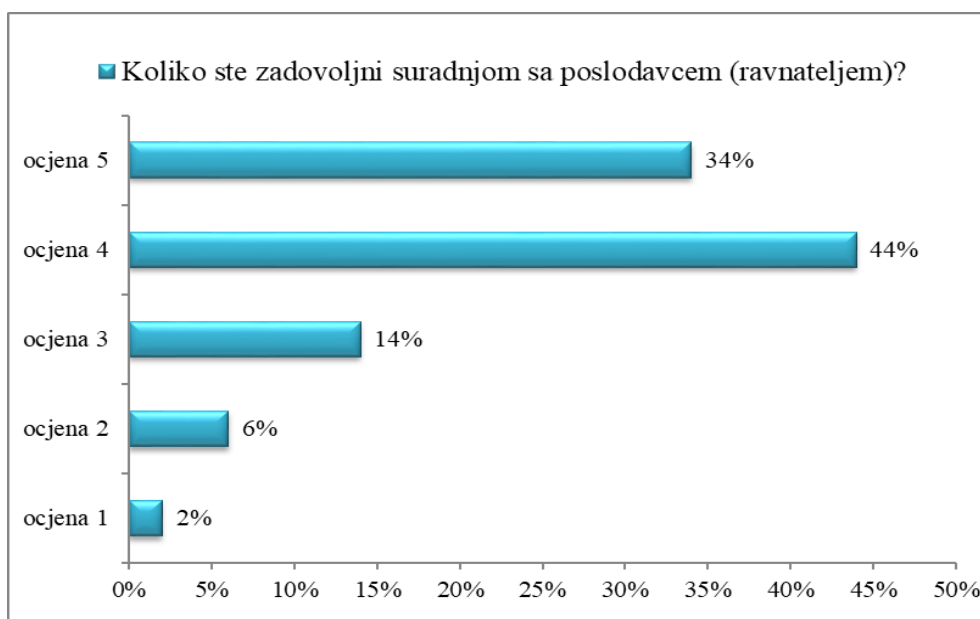
**Grafikon 12. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica sa sigurnošću zaposlenja**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

Polovina ispitanika-ica je zadovoljna sigurnošću trenutnog radnog mjesta što uključuje ugovore na neodređeno/određeno kao i organizaciju radnih sati po zaposleniku-ici. Upravo je i najveći broj zaposlenika-ica sa traženom kvalifikacijom ali i dužim radnim stažom pa su zaposleni sa ugovorom na neodređeno.

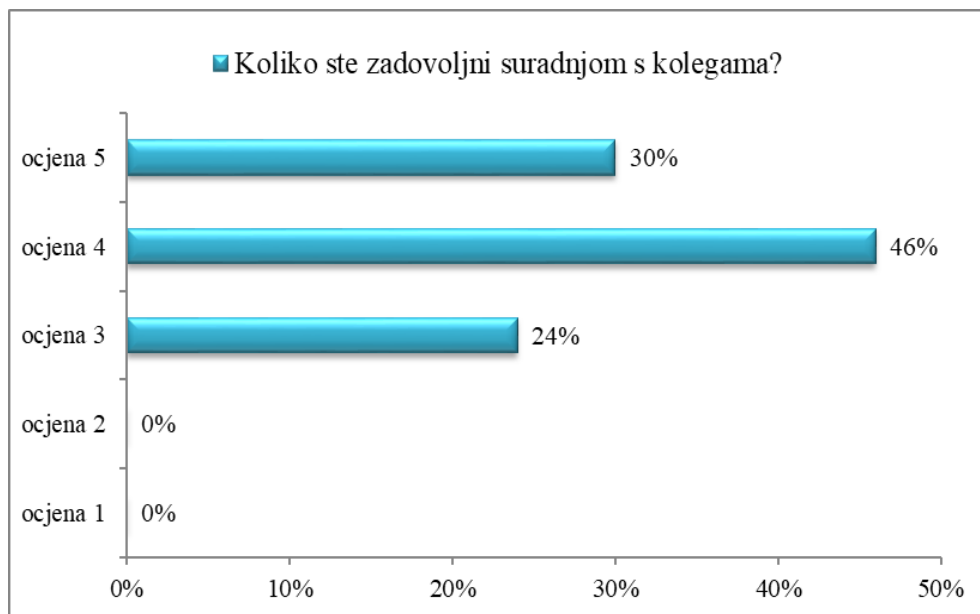
**Grafikon 13. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica sa suradnjom s ravnateljem**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

Ispitanici-ice su vrlo zadovoljni (34%) i zadovoljni (44%) osobinama i liderstvom nadređenog što pokazuje da se radi o dobroj suradnji na vertikalnoj razini.

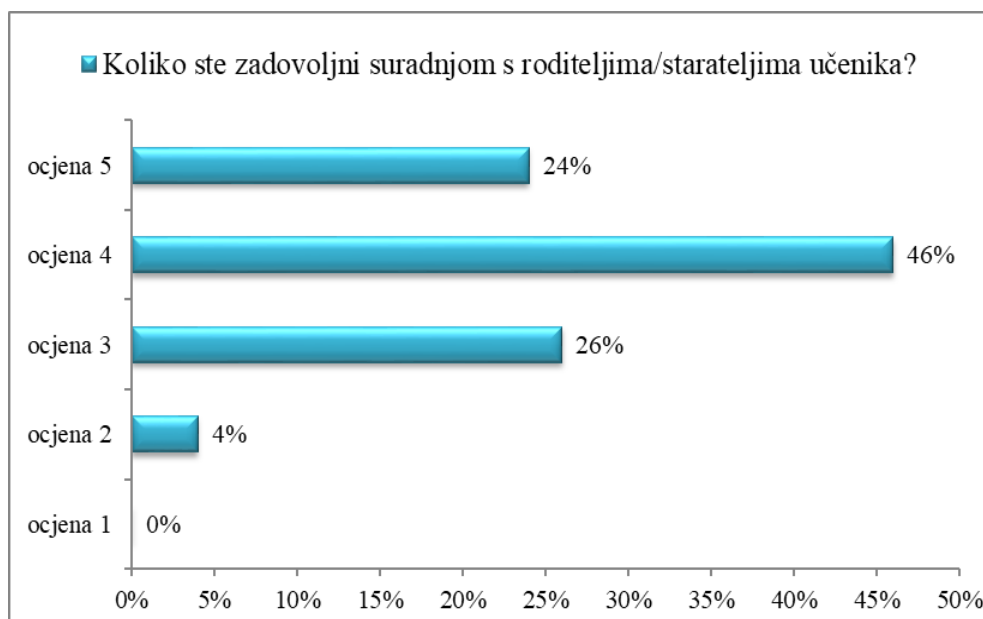
**Grafikon 14. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica sa suradnjom s kolegama**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

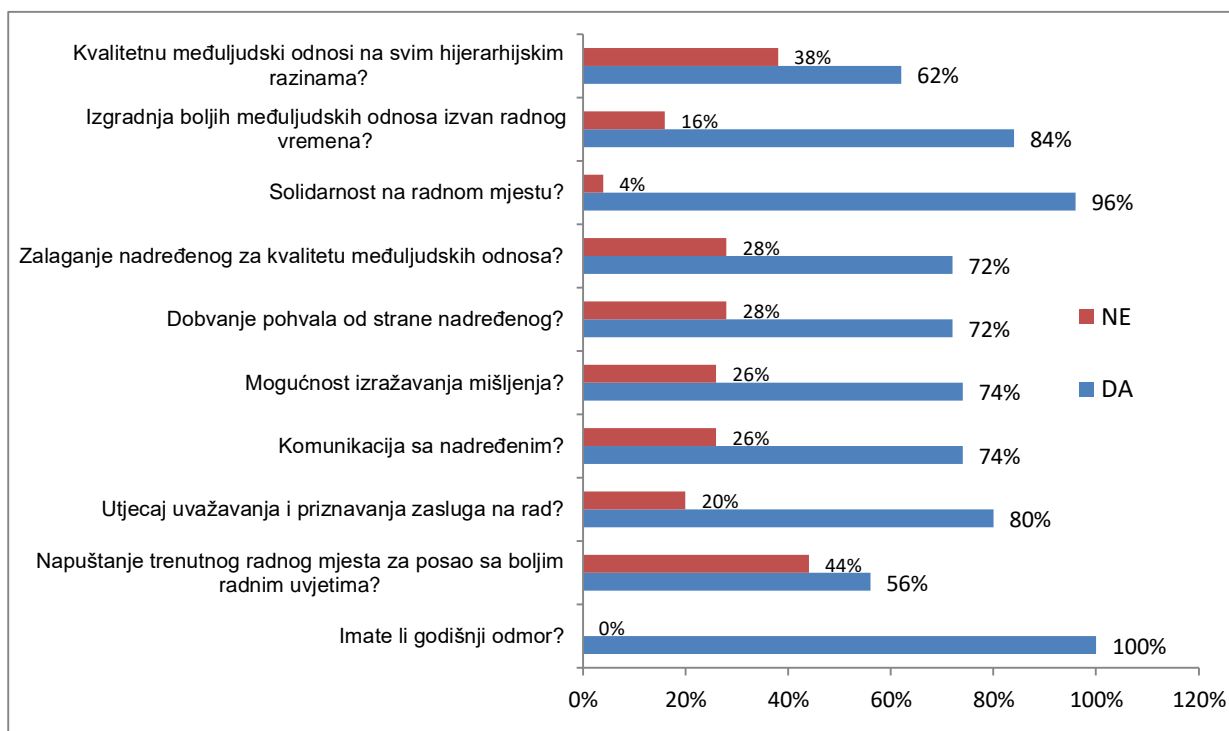
Vrlo zadovoljni i zadovoljni su ispitanici-ice i s obzirom na suradnju s kolegama, odnosno horizontalnu razinu, te suradnju s roditeljima učenika-ica prikazanoj u nastavku.

**Grafikon 15. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica sa suradnjom s roditeljima učenika-ica**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

**Grafikon 16. Analiza rezultata odgovora ispitanika-ica na dihotomna pitanja**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja (27.8.- 30.8.2018.)

Prvo pitanje koje se odnosilo na godišnji odmor, svi ispitanici-ice odgovorili su potvrdno što je pokazatelj da se poslodavac ponaša u skladu sa Zakonom o radu i ostalim pravilnicima.

Na drugo pitanje, 56% ispitanika-ica odgovorilo je da bi napustilo trenutno radno mjesto u zamjenu za bolje plaćen posao, što pokazuje da više od pola zaposlenika-ica nije zadovoljno visinom plaće. Trećim pitanjem, 80% ispitanika-ica pokazuje da je za motivaciju bitno priznavanje zasluga i uvažanje među kolegama.

U četvrtom pitanju 74% ispitanika-ica potvrđuje da ima dobru komunikaciju s nadređenim, te se time naglašavaju dobre liderske osobine poslodavca, što se dokazuje i u petom pitanju gdje isti postotak ispitanika-ica smatra da se uvažava mišljenje svakog pojedinca.

Nadalje, u šestom pitanju 72% ispitanika-ica potvrđuje da za dobro odrađen posao dobiva pohvalu i priznanje od strane nadređenog. Zalaganje za timski rad i bolju kvalitetu međuljudskih odnosa od strane nadređenog potvrđuje čak 72% ispitanika-ica, a to se očituje u organiziranju izleta i ostalih oblika druženja izvan radnog vremena (sportske igre...).

Izvanrednu kolegijalnost i međusobno poštovanje ispitanika-ica dokazuje se u osmom pitanju gdje 96% njih sudjeluje u solidarnim zamjenama i ostalim oblicima pružanja pomoći kolegama. Na deveto pitanje 84% ispitanika-ica smatra da je potrebno stvarati dobre odnose s

kolegama i izvan radnog vremena. Više od pola ispitanika-ica (62%) potvrđuje da postoji dobra suradnja na svim hijerarhijskim razinama.

### **6.3. Analiza rezultata anketnog istraživanja**

Nakon anketnog istraživanja može se zaključiti da se motivacijom i pozitivnim liderskim osobinama bitno utječe na rad ljudskih resursa. Zbog izravnih materijalnih kompenzacija kojima ispitanici-ice u odgojno – obrazovnoj ustanovi nisu zadovoljni (visinom plaće i ostalim naknadama), lider organizacije (ravnatelj) ima mogućnost pružiti svojim zaposlenicima-icama zadovoljstvo u obliku nematerijalnih kompenzacija. Na primjeru istražene organizacije rada u odgojno – obrazovnoj ustanovi, ravnatelj (nadređeni) je demokratski tip vođe što se očituje kroz poštovanje prema svakom pojedincu kao i uključivanje zaposlenika-ica u donošenje bitnih odluka.

Osim pozitivnih pokazatelja na vertikalnoj razini odnosa u organizaciji, horizontalna razina, tj. suradnja među nastavnicima-icama također se pokazala vrlo uspješnom. Međusobno uvažavanje, odličan timski rad te stvaranje pozitivnog ozračja kroz slobodne oblike druženja su pokazatelji uspješne organizacijske kulture. Može se zaključiti kako su ispitanici-ice u navedenoj organizaciji zadovoljni (što se tiče intrinzičnih faktora zadovoljstva) i time kompenziraju nedostatke na koje oni sami kao i njihov lider ne mogu bitno utjecati. (Zakon o radu, ustrojstvo odgojno – obrazovnih ustanova itd.)

### **6.4. Prijedlog za poboljšanje poslovanja u budućnosti**

Dosadašnje instruktivno vođenje (nadzor ravnatelja kritički fokusiran na rad nastavnika-ica i njihov utjecaj na razvoj učenika-ica) zamjenjuje se transformacijskim i timskim tipom vođenja (“odozdo prema gore”). Ravnatelj stvara partnerske i prijateljske odnose s nastavnicima-icama i roditeljima što ukazuje na to da uz stručne kompetencije veliki doprinos čine i njegove socijalne i komunikacijske kompetencije, optimizam i vizija za stvaranje zajedničke misije škole. Ljudski resursi, kojeg čine, ne samo nastavnici-ice već i stručno – pedagoške i administrativne službe, imaju odličnu međusobnu komunikaciju i suradnju što se očituje kroz timski rad.

Međusobno uvažavanje i nesebično pomaganje stvara dobro radno ozračje te sigurnost i povjerenje, što se očituje kroz odličnu organizacijsku kulturu. Navedene karakteristike ponašanja utječu na položaj škole u javnosti što ju čini uspješnom, ne samo po broju učenika-ica, već i po uspjesima na brojnim državnim i međunarodnim natjecanjima. Negativnosti koje su uočene kroz anketiranje zaposlenika-ica proizlaze iz vanjskih faktora na koje nadređeni (ravnatelj) nema utjecaja jer su regulirane zakonima, a najviše se odnose na visinu plaće, dodataka na plaću i bonusa kojima bi se motiviralo zaposlenike-ice u školama.

Osim navedenog, prepreku za uspješno poslovanje škole čini i sve manji broj stanovništva. Zbog toga se smanjuje broj upisanih učenika-ica i prisilno se ukidaju neka od zanimanja koje škola inače nudi. Takva situacija otežava normalan rad škole jer se nastavnicima-icama smanjuju norme radnih sati koju moraju nadoknaditi radom u više škola. Upravo iz toga proizlazi veliko nezadovoljstvo zaposlenika-ica u školama, što rezultira odlaskom u inozemstvo ili pronalaženjem posla sa boljim radnim uvjetima. (Ako se radi o nastavnicima-icama koji su završili inženjerske smjerove.)

Za bolje poslovanje škole potrebno je promijeniti način rada nastavnika-ica i eventualno uvesti cjelodnevni boravak učenika-ica u školama kroz organiziranje rada u jednoj smjeni. Time bi se uvelike pomoglo nastavnicima-icama zbog norme radnih sati te omogućila sigurnost zaposlenja, koja dosad nije omogućena iz navedenih razloga pa se sa dolaskom svake nove nastavne godine ne znaju uvjeti rada nastavnika-ica. Takva organizacija rada u školi moguća je ako postoji dovoljan broj školskih prostorija (učionica, kabineta i radionica) kako bi se nastava mogla nesmetano odvijati.

## 7. ZAKLJUČAK

Cilj ovog završnog rada bio je utvrditi na koji način se upravlja ljudskim resursima u odgojno – obrazovnoj ustanovi te koje se tehnike motivacije koriste kako bi se motiviralo zaposlenike-ice za rad. Obradom anketnih upitnika dobili su se podatci o faktorima motivacije koji u različitim mjerama utječu na rad zaposlenika-ica. Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća sustav selekcije pri zapošljavanju, analize zaposlenika-ica, povećanje produktivnosti zaposlenika-ica, sustav poticanja odnosno motivacije zaposlenika-ica, razvoj i edukacija zaposlenika-ica, pravila ponašanja koja zaposlenici-ice moraju poštivati, pravnu regulativu, sindikate, zaštitu zaposlenika-ica i dr.

Rad obrazovno-odgojnih institucija određen je objektivnim i subjektivnim motivatorima. Objektivni motivatori koji se odnose na organizaciju rada (demokratsko vođenje od strane lidera – ravnatelja, sposobnost prihvatanja pogreške, iskrenost, ljubaznost, pozitivna komunikacija, suradničko djelovanje, pravedna raspodjela radnih zaduženja stručnim zaposlenicima-icama, rad na kontinuiranom profesionalnom razvoju nastavnika-ica, osiguranje poticajne okoline.) U okviru subjektivnih motivatora značajno je navesti faktor zadovoljstva radom koji se očituje u uspješnom izvođenju nastavnog sata, uspjehu samih učenika-ica, osobito na županijskim ili državnim natjecanjima, organizirani posjeti muzejima, kazalištima i drugim kulturnim ustanovama te zajednička druženja.

Samovrednovanje u školama znači strateško planiranje koje vodi zajedničkim ciljevima i bez kojega se ne može ostvariti željeni razvoj a provode ga sami sudionici odgojno-obrazovnog procesa ali i učenici i njihovi roditelji. Iako svaka škola može svoj razvoj planirati na svoj način, postoje zajednička polazišta i procesi koji su uvijek važni za dobro strateško planiranje, a to su definiranje misije, vizije i temeljnih vrijednosti za daljnji rad. Ravnatelji imaju glavnu pokretačku, upravljačku i kontrolnu ulogu u procesu samovrednovanja dok ga tim za kvalitetu provodi tako da razmatra postojeće stanje i uspoređuje ga s poželjnim ili standardnim, sudjeluje u prikupljanju relevantnih podataka, potiče otvorene rasprave, postavlja ciljeve te otkriva što je potrebno mijenjati.

Anketno istraživanje koje je provedeno za potrebe ovog završnog rada na uzorku zaposlenika-ica u odgojno – obrazovnoj ustanovi na području Karlovca, omogućilo je uvid u prednosti i nedostatke koje proizlaze iz takvog zanimanja. Cilj istraživanja je bio analizirati faktore motivacije i njihovu učinkovitosti na rad zaposlenika-ica, čime poslodavac (ravnatelj škole) nije sudjelovao u anketnom ispitivanju kako bi se što bolje procijenila kvaliteta upravljanja poslodavca čija je uloga relevantna u postizanju motivacije ljudskih resursa. Na uzorku od 50 ispitanika-ica koji su anketirani u ovom završnom radu proizlaze rezultati anketnog istraživanja koji se odnose na podatke o ispitaniku, brigu o ljudskim resursima i podatke vezane za faktore koji utječu na motivaciju zaposlenika-ica.

Od ukupnog broja ispitanika-ica, 54% njih čine muškarci, a 46 % žene, što je ujedno pokazatelj da se gotovo ravnopravno zapošljavaju oba spola. Što se tiče životne dobi ispitanika-ica, približno pola njih (46%) je starije od 50 godina, a najmanji postotak je onih mlađih od 30 godina. Ovakav rezultat proizlazi iz činjenice da je velik broj ispitanika-ica na radnom mjestu nastavnika zaposlen nakon završetka karijere u velikim poduzećima zbog pojave tehnoloških viškova. Najmanji broj ispitanika-ica pripada onima do 30 godina jer se radi o inženjerskim strukama (inženjeri fizike, kemije, strojarstva) koji gravitiraju prema radnim mjestima inženjera, a ne nastavnika. Iz gore navedenih rezultata proizlazi da trećina ispitanika-ica (76%) ima visoku stručnu spremu te time pripada odgojno – obrazovnom kadru.

Rezultati koji se tiču godina radnog staža usko su povezani s promjenom radnog mjesta ispitanika-ica pa je najveći broj onih koji imaju od 10 do 20 godina radnog staža, a potom slijede oni sa više od 20 godina radnog staža. Dakle, najviše je onih do 20 godina iz razloga što su započeli karijeru u poduzećima kao inženjeri a kasnije dolaze na radno mjesto nastavnika. Kod pitanja koji se odnose na zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom, usavršavanjem na radnom mjestu kao i slobodom u izvršavanju zadataka, 50% ispitanika-ica je ocijenilo vrlo dobrim, što ukazuje na dobru organizaciju rada i komunikaciju na svim hijerarhijskim razinama. Polovina ispitanika-ica ocjenjuje vrlo dobru organizaciju rada u smjenama i sigurnost zaposlenja na radnom mjestu.

Manje od polovine ispitanika-ica (40%) smatra da su uvjeti na radnom mjestu vrlo dobri a odnose se na temperaturu prostorija (učionica) i sanitarno – higijenske uvjete. Suradnju na vertikalnoj razini (s ravnateljem) i na horizontalnoj (nastavnici) te suradnju s



roditeljima učenika-ica manje od pola ispitanika-ica smatra vrlo dobrom, što se može protumačiti dobrim liderskim osobinama ravnatelja i uređenom organizacijom na svim razinama. Najlošije ocjene ispitanika-ica odnose se na visinu plaće i ostalih naknada kojom njih 36% ocjenjuje dobrim, 20% dovoljnim, 20% nedovoljnim, a samo 6% odličnim. Ovaj problem proteže se već godinama i popraćen je čestim prosvjedima nastavnika i učitelja jer je to zanimanje podcijenjeno u odnosu na neka druga zanimanja.

U istraživanju zadovoljstva ispitanika-ica sa međuljudskim odnosima, pružanju potpore, mogućnosti izražavanja mišljenja, rješavanju i raspravljanju o problemima sa ravnateljem kao i njegovim zalaganjem za timski rad, trećina ispitanika-ica je zadovoljna, dok je upitno zadovoljstvo i razmišljanje ispitanika-ica u vezi ostanka na trenutnom radnom mjestu kojeg bi čak 56% napustilo za posao sa boljim radnim uvjetima i primanjima.

Može se zaključiti kako Srednja škola Karlovac ima zaposlenike-ice koji se međusobno uvažavaju, podupiru i traže načine kako zadržati timski duh bez obzira na uvjete rada koji se reguliraju zakonima i teško su podložni promjenama na bolje. Tu je i činjenica da je većina zaposlenika-ica bila na radnim mjestima sa puno boljim uvjetima kao i visinom plaće te ostalim naknadama koje bi ih motivirale za rad. Motivaciju za rad zaposlenici-ice ove škole nalaze u radu sa učenicima-icama i postizanju uspjeha na državnim i međunarodnim natjecanjima. U svemu tome imaju veliku potporu od strane ravnatelja koji demokratskim tipom vođenja i osobnim zalaganjem za razvoj i napredak škole omogućuje dobro radno ozračje i na taj ih način motivira na rad.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
2. Bahtijarević-Šiber, F.: Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986.
3. Buble, M.: Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2010.
4. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
5. Cook, M., Cripps, B.: Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu, Zagreb, Školska knjiga, 2009.
6. Domović, V.: Školsko ozračje i učinkovitost škole, Jastrebarsko, Naklada Slap, 2003.
7. HMIE How good is our school – Self-evaluation using quality indicators, Edinburgh: Her Majesty Inspectorate of Education Scotland, 2002.
8. Jambrek, I., Penić, I.I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol.29., No.2., 2008.
9. MacBeath, J. Self-evaluation: A Guide for School Leaders. Background – principles and key teaming. Nottingham: National College for School Leadership, 2005.
10. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.
11. Mulford, W., Silins, H., & Leithwood, K.: Educational Leadership for Organisational Learning and Improved Student Outcomes. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2004.
12. MZOŠ : Državni pedagoški standardi, Zagreb, 2008.
13. Pupavac, D., Zelenika, R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2004.
14. Sammons, P., Mortimore, P., & Thomas, S.: Do schools perform consistently across outcomes and areas? Preuzeto iz: D. Gray, C. Reynolds, C. Fitz-Gibbon, & D. Jesson, Merging Traditions: The Future of Research on School Effectiveness and School Improvement. London: Cassells, 1996.
15. Sherman, A. W. i Bohlander, G. W.: Managing Human Resources, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1992.
16. Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, Zagreb, MATE d.o.o., 1998.
17. West-Burnham, J.: Managing Quality in Schools, London: Pearson Education Limited., 1997.

## **ZNANSTVENI RADOVI**

18. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, vol. 7., br. 1., 2013., str. 62.
19. Clement, N.: Perspectives from Research and Practice in Values Education. U: T. Lovat, & R. Toomey, Values Education and Quality Teaching – The Double Helix Effect (str. 13–26). Springer Netherlands, 2009., str. 68.
20. Harvey, L., & Green, D. : Defining quality. Assessment and Evaluation in Higher Education, 18 (1), 1993., str. 9–34.
21. Jurčević, J.: Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete, Poslovna izvrsnost, Vol.1., No.2., 2007., str. 101.
22. Marks, H., Louis, K., & Printy, S: The capacity for organisational learning: Implications for pedagogical quality and student achievement. U: K. Leithwood, Understanding schools as intelligent systems (str. 239–265). Stamford, CT: JAI Press, 2000., str. 322.
23. Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 2., 2011., str. 12.

## **INTERNETSKI IZVORI**

24. Agencija za odgoj i obrazovanje,  
[www.idi.hr/vrednovanje/metodologija/razvojni\\_plan.htm](http://www.idi.hr/vrednovanje/metodologija/razvojni_plan.htm) (20.09.2018.)
25. Ekonomski fakultet Split, [www.moodle.efst.hr/asp](http://www.moodle.efst.hr/asp) (20.09.2018.)
26. Poslovni dnevnik, [www.poslovniforum.hr/asp](http://www.poslovniforum.hr/asp) (20.09.2018.)
27. Tehnička škola Karlovac, [www.tehnicka-skola-karlovac.hr](http://www.tehnicka-skola-karlovac.hr) (20.09.2018.)

## **POPIS VIZUALIJA**

### **POPIS SLIKA**

Slika 1: Utjecaj suvremenih ljudskih resursa.....	5
Slika 2: Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala.....	6
Slika 3: Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.....	7

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Herzbergova dvočimbenička teorija.....	20
Tablica 2. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka.....	21
Tablica 3. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike.....	27
Tablica 4. Prednosti i nedostaci nematerijalnih kompenzacija.....	28

### **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Životna dob ispitanika-ica.....	39
Grafikon 2. Spol ispitanika-ica.....	39
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika-ica.....	40
Grafikon 4. Struktura radnih mjesta ispitanika-ica.....	40
Grafikon 5. Struktura radnog staža ispitanika-ica u odgojno – obrazovnoj ustanovi.....	41
Grafikon 6. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica trenutnim radnim mjestom.....	42
Grafikon 7. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica s mogućnošću usavršavanja na radnom mjestu.....	42
Grafikon 8. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica sa slobodom u izvršavanju radnih zadataka.....	43
Grafikon 9. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica s radnim vremenom.....	43
Grafikon 10. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica visinom plaće i ostalih naknada .....	44
Grafikon 11. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica s radnim uvjetima.....	44
Grafikon 12. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica sa sigurnošću zaposlenja.....	45
Grafikon 13. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica sa suradnjom s ravnateljem.....	45
Grafikon 14. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica sa suradnjom s kolegama.....	46
Grafikon 15. Ocjene zadovoljstva ispitanika-ica sa suradnjom s roditeljima učenika – ica ....	46
Grafikon 16. Analiza rezultata odgovora ispitanika-ica na dihotomna pitanja.....	47

## **PRILOG: Anketni upitnik**

Poštovani,

ovo anketno istraživanje provodi se zbog izrade završnog rada na Veleučilištu u Karlovcu. Ovaj anketni upitnik namijenjen je svim zaposlenicima osim poslodavcu (ravnatelju). Istraživanje je anonimno i podaci iz njega ni na koji način neće biti zloupotrijebljeni. Molim Vas da pažljivo popunite ovaj anketni upitnik. Zahvaljujem se na suradnji i Vašem vremenu.

### **1. Koliko imate godina?**

- a) Do 30 godina
- b) Od 31 do 40 godina
- c) Od 41 do 50 godina
- d) Više od 51 godinu

### **2. Kojeg ste spola?**

- a) muški
- b) ženski

### **3. Koji je Vaš stupanj obrazovanja?**

- a) NKV (završena osnovna škola)
- b) SSS
- c) VŠS
- d) VSS i više

### **4. Kojoj kategoriji djelatnika pripadate?**

- a) Odgojno-obrazovni djelatnik-ica
- b) Administrativno-financijski djelatnik - ica
- c) Pomoćno-tehnički djelatnik-ica

### **5. Koliko imate radnog staža na trenutnom radnom mjestu?**

- a) Do 5 godina
- b) Više od 5 do 10 godina

c) Više od 10 do 20 godina

d) Više od 20 godina

**Molim Vas, za slijedeću skupinu pitanja, odaberite ocjenu od 1 do 5.**

*1 -vrlo nezadovoljan/na 2- nezadovoljan/na 3- nisam siguran/na 4- zadovoljan/na 5- vrlo zadovoljan/na*

1. Koliko ste zadovoljni sadašnjim poslom? 1 2 3 4 5

2. Koliko ste zadovoljni mogućnošću za usavršavanjem na radnom mjestu? 1 2 3 4 5

3. Koliko ste zadovoljni slobodom koju imate u izvršavanju radnih zadataka? 1 2 3 4 5

4. Koliko ste zadovoljni radnim vremenom (npr. rad u smjenama)? 1 2 3 4 5

5. Koliko ste zadovoljni visinom plaće i drugim naknadama uz plaću? 1 2 3 4 5

6. Koliko ste zadovoljni radnim uvjetima (npr. temperatura, sanitarno – higijenski uvjeti)?

1 2 3 4 5

7. Koliko ste zadovoljni sigurnošću zaposlenja (npr. rad na određeno, nedostatak satnice)?

1 2 3 4 5

8. Koliko ste zadovoljni suradnjom sa poslodavcem (ravnateljem)? 1 2 3 4 5

9. Koliko ste zadovoljni suradnjom s kolegama? 1 2 3 4 5

10. Koliko ste zadovoljni suradnjom s roditeljima/starateljima učenika? 1 2 3 4 5

**Molim Vas, za slijedeću skupinu pitanja, zaokružite da ili ne.**

1. Imate li godišnji odmor?                      Da      Ne
2. Biste li napustili sadašnje radno mjesto za bolje plaćen posao sa drugačijim radnim uvjetima (npr. inženjer, ravnatelj škole)?                      Da      Ne
3. Motivira li Vas na rad priznavanje zasluga i uvažanje od strane kolega?    Da      Ne
4. Obavještava li Vas nadređeni o određenim problemima (npr. nedostatak satnice, prigovori roditelja, nedostaci u radu)?                      Da      Ne
5. Uzima li se na poslu Vaše mišljenje u obzir?                      Da      Ne
6. Dobivate li pohvalu ili priznanje od strane nadređenog (ravnatelja) za dobro odrađen posao?      Da      Ne
7. Zalaže li se Vaš nadređeni (ravnatelj) za timski rad i poboljšanje kvalitete međuljudskih odnosa?                      Da      Ne
8. Pomažete li kolegama u izvanrednim slučajevima (npr. solidarna zamjena, pomoć oko dokumentacije)?                      Da      Ne
9. Smatrate li da je za uspješan rad potrebno stvarati dobre odnose s kolegama i izvan radnog vremena ( npr. zajednički izleti, sportske igre )?                      Da      Ne
10. Postoji li u Vašoj ustanovi dobra suradnja između zaposlenika na svim hijerarhijskim razinama?                      Da      Ne